



CONOCIMIENTO GERENCIAL EN EMPRESAS MULTINEGOCIOS

CASO SURAMERICANA S.A.

LUZ MARÍA RIVAS MONTOYA

Tesis doctoral

Ph.D. en Administración

Escuela de Administración

Universidad EAFIT

Agosto de 2014

© 2014 Luz María Rivas Montoya

RESUMEN

Las empresas multinegocios se han convertido en instituciones con una gran influencia mundial. La mayor parte de los bienes y servicios que se consumen diariamente están siendo provistos por empresas de esta naturaleza. Coordinar la diversidad y capturar las sinergias son aspectos considerados por teóricos de la estrategia como la esencia de la estrategia multinegocios; y, el trabajo de campo en Suramericana muestra la sinergia como el mayor reto del equipo de la alta dirección. La complejidad creciente que enfrentan estas empresas exige un conocimiento gerencial que va más allá del éxito de su estrategia competitiva. A pesar de esto, el conocimiento gerencial en el nivel corporativo ha sido poco explorado en los campos de la estrategia y la gestión del conocimiento.

Esta tesis doctoral tiene como propósito comprender y modelizar (conceptualmente) el proceso de despliegue del conocimiento gerencial en una empresa multinegocios. La investigación se sustenta en el paradigma de la complejidad, la epistemología constructivista y la lógica abductiva. El método de investigación fue el estudio de caso y las técnicas de recolección de datos fueron la observación no participante, la entrevista semiestructurada y la revisión documental. El sujeto de análisis seleccionado fue el equipo de alta dirección, el nivel de análisis fue el corporativo y las reuniones gerenciales se constituyeron en las unidades de análisis. Para el tratamiento de los datos se combinaron dos métodos de análisis: codificación de la teoría fundada y Juegos de frontera.

La originalidad de esta tesis se expresa en la profundización del concepto de conocimiento gerencial en el nivel corporativo como sistema complejo adaptativo, en la adopción de la perspectiva interpretativa compleja, en el análisis de “Suramericana S.A” caso único y en la combinación de métodos de análisis. Se considera que las principales contribuciones prácticas de esta tesis, para las empresas multinegocios, son: i) la caracterización del conocimiento gerencial y su proceso de despliegue, tema de interés para la formación de directivos; ii) la identificación de formas estructurales temporales que actúan como mecanismos de ruptura de silos de conocimiento y como mecanismos de integración de conocimiento especializado; y iii) la operacionalización de la sinergia, sus inhibidores y facilitadores. Finalmente, se espera que al abordar el conocimiento gerencial como un sistema complejo adaptativo se favorezca la descentralización de la toma de decisiones.

Palabras clave: conocimiento, gerencia, empresa multinegocios, conocimiento gerencial, estrategia corporativa, sistemas complejos adaptativos.

ABSTRACT

The multibusiness firms have become institutions with a global influence. Most of the goods and services consumed daily are being provided by companies of this nature. Strategy theorist asserts that coordinate diversity and capture the synergies are the essence of the multibusiness strategies; and, the field work in Suramericana S.A shows synergy as the biggest challenge of the top management team. The increasing complexity that these companies have to face requires a managerial knowledge that goes beyond the success of their competitive strategy. Despite this, the knowledge management at the corporate level has been little explored in the fields of strategy and knowledge management.

This thesis aims to understand and (conceptually) model the deployment process of managerial knowledge in a multibusiness firm. This research is based on the paradigm of complexity, the constructivist epistemology and the abductive logic. The research method was the case study and data collection techniques were non-participant observation, semi-structured interviews and document review. The subject of analysis selected was the top management team, the level of analysis was the corporate and the unit of analysis was the management committees. For the data treatment two methods of analysis were combined: grounded theory coding and boundary Games. The originality of this thesis is expressed by the deepening of the concept of managerial knowledge at the corporate level as a complex adaptive system; in the implementation of complex interpretive perspective to “Suramericana S.A” as a unique study case; and, in the combination of methods of analysis. In addition to theoretical and methodological contributions described, it is considered that this thesis makes practical contributions to the multibusiness firms as: i) the characterization of managerial knowledge and its deployment process is a topic of interest for the training of managers; ii) temporary structural forms, that act as breaking mechanisms of knowledge silos, and integration mechanisms for specialized knowledge; and iii) the operationalization of synergy, their inhibitors and facilitators. Finally, it is expected that when addressing the managerial knowledge as a complex adaptive system decision-making could be decentralized.

Key Words: Knowledge, Management, Multibusiness Firm, Managerial Knowledge, Corporate Strategy, Complex Adaptive Systems.

ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT	iii
Lista de figuras	viii
Lista de tablas.....	x
Lista de abreviaturas.....	xiii
Agradecimientos.....	xiv
Prólogo.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. EL CONOCIMIENTO EN EL CAMPO DE LA ESTRATEGIA.....	7
1.1 EL CAMPO DE LA ESTRATEGIA	9
1.1.1 Evolución y perspectivas de la estrategia como campo académico.....	11
1.1.2 Niveles de la estrategia.....	17
1.1.3 Estrategia corporativa desde la perspectiva compleja	24
1.1.4 La alta dirección en el campo de la estrategia	26
1.1.5 Conocimiento en el campo de la estrategia	28
1.2 EL CAMPO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	30
1.3 COMPLEMENTARIEDADES ENTRE LOS CAMPOS DE LA ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	35
1.4 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	36
2. LA PERSPECTIVA DE LA COMPLEJIDAD Y EL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA MULTINEGOCIOS.....	40
2.1 LA COMPLEJIDAD COMO PERSPECTIVA DE ANÁLISIS	41
2.1.1 Aportes de las perspectivas sistémicas y complejas	42
2.1.2 Principios de los sistemas complejos.....	44

2.1.3 Sistemas complejos adaptativos (<i>Complex Adaptive Systems</i> , CAS).....	46
2.1.4 Características de los sistemas complejos adaptativos (CAS)	47
2.2 LA EMPRESA MULTINEGOCIOS	53
2.2.1 La estructura de la EMN	55
2.2.2 Sinergias: razón de ser de la administración conjunta	61
2.2.3 La empresa multinegocios como sistema complejo adaptativo	68
2.3 EL CONOCIMIENTO	74
2.3.1 Perspectiva epistemológica	74
2.3.2 Perspectiva económica	81
2.3.3 Perspectiva administrativa y organizacional	83
2.3.4 Perspectiva de la complejidad	85
3. EL CONOCIMIENTO GERENCIAL EN LA EMPRESA MULTINEGOCIOS	93
3.1 LA GERENCIA EN UNA EMPRESA MULTINEGOCIOS	93
3.2 EL CONOCIMIENTO COLECTIVO	97
3.3 LÍMITES DE LOS APORTES TRADICIONALES	101
3.3.1 Chester Irving Barnard (1886-1961)	101
3.3.2 Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005).....	103
3.3.3 Henry Mintzberg (1939 —).....	105
3.4 CONOCIMIENTO GERENCIAL.....	108
3.5 EL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN - SUJETO DE CONOCIMIENTO	111
3.5.1 El enfoque de la alta dirección (<i>Upper Echelons</i>)	111
3.5.2 Lógicas dominantes	115
3.6 SÍNTESIS DEL CAPÍTULO: MARCO CONCEPTUAL DE LA TESIS.....	118
3.6.1 El conocimiento como sistema.....	118
3.6.2 El conocimiento gerencial como sistema complejo.....	119
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	122
4.1 EL PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN	123
4.1.1 Supuestos ontológicos y epistemológicos.....	130
4.1.2 Relación entre los supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos.....	133
4.1.3 Lógicas de investigación	137
4.1.4 Posicionamiento de la tesis.....	146

4.2 ESTUDIO DE CASO COMO MÉTODO	147
4.2.1 Estudios de caso en el campo de la estrategia	152
4.2.2 Estudios de caso desde la perspectiva de la complejidad	157
4.2.3 Diseño del estudio de caso	158
4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	162
4.3.1 Observación no participante	162
4.3.2 Entrevista.....	164
4.3.3 Revisión documental.....	165
4.4 ETAPAS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	166
4.5 TRATAMIENTO DE LOS DATOS	170
4.5.1 Codificación	170
4.5.2 Juegos de frontera	174
4.5.3 Restricción contextual de segundo orden	182
4.5.4 Características del proceso de tratamiento de datos	184
4.6 CREDIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	189
4.6.1 La legitimidad del investigador.....	190
4.6.2 La triangulación.....	191
4.6.3 La revisión por parte de pares	193
4.6.4 Otros criterios.....	194
5. ESTUDIO DE CASO: SURAMERICANA S.A.....	196
5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA	196
5.1.1 Origen empresarial	198
5.1.2 Emergencia de la empresa multinegocios estudiada	200
5.1.3 Cultura y valores: entre tradición y cambio	206
5.2 LA ESTRATEGIA DE SURAMERICANA.....	211
5.3 LA ESTRUCTURA EN EL NIVEL CORPORATIVO	220
5.3.1 La creación del centro de servicios compartidos (CSC).....	220
5.3.2 Evolución del CSC	223
5.3.3 El rol actual del CSC	226
5.4 QUEHACER GERENCIAL	231
5.4.1 La alta dirección	232

5.4.2 El Presidente.....	233
5.4.3 El Comité directivo	235
5.4.4 Espacios de interacción	250
5.4.5 Rutinas.....	255
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	258
6.1 CARACTERIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO GERENCIAL EN SURAMERICANA S.A.....	259
6.1.1 Sujetos cognoscentes - EAD Suramericana	260
6.1.2 Interacciones entre los agentes	265
6.1.3 La sinergia como objeto cognoscible	269
6.1.4 Estímulos y respuestas adaptativas.....	276
6.1.5 Sistemas de acción: estructuras integradoras de conocimiento	281
6.2 EL PROCESO DE DESPLIEGUE DEL CONOCIMIENTO GERENCIAL EN SURAMERICANA S.A.	285
6.2.1 El programa CRM como sistema de acción	287
6.2.2 Interacciones multiniveles	289
6.3 SÍNTESIS DEL CAPÍTULO	292
6.3.1. El conocimiento gerencial en Suramericana	293
6.3.2 El conocimiento gerencial en el nivel corporativo como sistema complejo adaptativo.....	295
6.3.3 Contraste entre los conceptos teóricos y los hallazgos.....	299
7. CONCLUSIÓN.....	303
7.1 ALCANCE Y LIMITACIONES	305
7.2 CONTRIBUCIONES	306
7.3 INVESTIGACIONES FUTURAS.....	310
ANEXOS	312
REFERENCIAS.....	321

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de negocio.....	21
Figura 2. Ciclo social de aprendizaje.	34
Figura 3. Sistema complejo adaptativo	50
Figura 4. Elementos estructurales emergentes.....	60
Figura 5. Formas para generar sinergia en la empresa multinegocios.	64
Figura 6. <i>Rewiring versus Corporate-Centric Collaboration Processes</i>	71
Figura 7. Sinergia como elemento emergente	72
Figura 8. La empresa multinegocios como sistema complejo adaptativo	73
Figura 9. El conocimiento en relación con el agente según Boisot.	87
Figura 10. Modelo de la práctica gerencial de Mintzberg (2010).	107
Figura 11. El conocimiento gerencial como sistema complejo.....	121
Figura 12. Las elecciones del investigador según Blaikie (2007).....	124
Figura 13. Las dos dimensiones y cuatro paradigmas de Burrell y Morgan (1979).	127
Figura 14. Lógicas de investigación según Lundberg y Young (2005).....	140
Figura 15. Decisiones para esta investigación.....	147
Figura 16. Matriz de diseños de estudio de caso según Yin (2009).....	151
Figura 17. Proceso metodológico	159

Figura 18. Restricción contextual de segundo orden	184
Figura 19. Proceso de tratamiento de datos	185
Figura 20. Construcción de credibilidad de la investigación.....	190
Figura 21. Grupo Sura	198
Figura 22. Conformación de la Empresa Multinegocios.....	201
Figura 23. Desarrollo de la empresa	204
Figura 24. Planteamiento Estratégico de Grupo Sura.....	212
Figura 25. Direccionamiento Estratégico de Suramericana	214
Figura 26. Implementación Estratégica de Suramericana	215
Figura 27. Estructura Inversura antes del CSC.....	222
Figura 28. Modelo de maduración del CSC	224
Figura 29. Compañías atendidas por el CSC en primera etapa.....	225
Figura 30. Modelo de Operación/Relacionamiento.....	226
Figura 31. Composición del centro corporativo de Suramericana en 2011	227
Figura 32. Ejemplo de matriz de prioridades de Estudio de satisfacción en CSC.....	231
Figura 33. Mapa de perfiles según modelo BETESA.....	242
Figura 34. El Programa CRM como sistema de acción	277
Figura 35. Proceso de despliegue del conocimiento gerencial	286
Figura 36. Sistemas y subsistemas.	295

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Cinco décadas de desarrollo del campo de la estrategia</i>	14
Tabla 2. <i>Contrastes entre las perspectivas clásica de la estrategia corporativa y de la complejidad</i>	25
Tabla 3. <i>Conceptos relacionados con el conocimiento en el campo de la estrategia</i>	29
Tabla 4. <i>Elementos centrales de los sistemas complejos adaptativos</i>	51
Tabla 5. <i>Contraste de perspectivas de colaboración entre unidades de negocio</i>	70
Tabla 6. <i>Definiciones de conocimiento desde la perspectiva de los filósofos griegos clásicos</i>	75
Tabla 7. <i>Definiciones de conocimiento desde la perspectiva de los filósofos modernos</i>	76
Tabla 8. <i>El conocimiento desde la perspectiva de los filósofos contemporáneos</i>	78
Tabla 9. <i>Las epistemologías del conocimiento</i>	80
Tabla 10. <i>El conocimiento desde la perspectiva económica</i>	82
Tabla 11. <i>Contraste entre conocimiento recurso vs sistema complejo</i>	90
Tabla 12. <i>Tipos de conocimiento colectivo según Hecker (2012)</i>	99
Tabla 13. <i>Caracterización del ejecutivo de Barnard</i>	102
Tabla 14. <i>Definiciones sobre conocimiento gerencial</i>	109
Tabla 15. <i>Proposiciones sobre características observables</i>	113
Tabla 16. <i>Elementos centrales del conocimiento gerencial como sistema complejo</i>	120
Tabla 17. <i>Paradigmas y Escuelas de Análisis Organizacional en Burrell y Morgan (1979)</i>	128
Tabla 18. <i>Supuestos ontológicos según Lundberg y Young (2005)</i>	132

Tabla 19. <i>Paradigmas de investigación según Guba y Lincoln (1994)</i>	134
Tabla 20. <i>Diferencias conceptuales entre paradigmas</i>	136
Tabla 21. <i>Lógicas de investigación</i>	138
Tabla 22. <i>Tradiciones teóricas en la investigación cualitativa según Patton (2002)</i>	144
Tabla 23. <i>Estudios de caso relevantes en el campo de la estrategia</i>	154
Tabla 24. <i>Preguntas y objetivos de la investigación</i>	160
Tabla 25. <i>Síntesis del proceso de recolección de datos</i>	168
Tabla 26. <i>Las dos caras de la intención</i>	174
Tabla 27. <i>Juegos de Frontera</i>	179
Tabla 28. <i>Síntesis del proceso de tratamiento de datos</i>	187
Tabla 29. <i>Evolución del Indicador de valor económico agregado de Suramericana S.A.</i>	217
Tabla 30. <i>Evolución de la satisfacción de clientes</i>	218
Tabla 31. <i>Algunas cifras importantes</i>	219
Tabla 32. <i>Ejemplos de servicios y subservicios prestados por el CSC</i>	228
Tabla 33. <i>Variables y factores de satisfacción de usuarios del CSC</i>	229
Tabla 34. <i>Equipo de la alta dirección de Suramericana</i>	232
Tabla 35. <i>Sucesiones presidenciales de Suramericana</i>	234
Tabla 36. <i>Estilos de dominancia según modelo Betesa</i>	240
Tabla 37. <i>Competencias según modelo Betesa</i>	241
Tabla 38. <i>Frecuencia de juegos de frontera del EAD</i>	268
Tabla 39. <i>Sinergia en Suramericana S.A.</i>	270

Tabla 40. <i>Ejemplos de sistemas de acción emergentes: tipos de sinergias</i>	274
Tabla 41. <i>Caracterización del conocimiento gerencial en Suramericana S.A.</i>	297
Tabla 42. <i>Contraste entre los conceptos teóricos y los hallazgos</i>	300
Tabla 43. <i>Cumplimiento de propuesta de investigación</i>	304
Tabla 44. <i>Contribuciones</i>	309

LISTA DE ABREVIATURAS

ACOAS	Asociación Colombiana de Corredores de Seguros
ANDI	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
ARL	Administrador de Riesgos Laborales
ARP	Administradora de Riesgos Profesionales
BCA	Banco Comercial Antioqueño
BIC	Banco Industrial Colombiano
CAS	<i>Complex Adaptive System</i>
CC	Centro Corporativo o Nivel Corporativo
CIRET	Centro Internacional de Investigación y Estudios Transdisciplinarios
CN	Nivel Corporativo/Negocio
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSC	Centro de Servicios Compartidos
EAD	Equipo de Alta Dirección
EMN	Empresa Multinegocios
ENM	Empresa de Negocios Moderna
EPS	Entidades Promotoras de Salud
GEA	Grupo Empresarial Antioqueño
IPS	Institución Prestadora de Servicios de Salud
SMJ	<i>Strategic Management Journal</i>
SMS	<i>Strategic Management Society</i>
UC	Unidad de Conocimiento
UEN	Unidad Estratégica de Negocios
UN	Unidad de Negocio o Nivel de Negocio

AGRADECIMIENTOS

*“Cada maestro tiene que inventar continuamente
y por sí mismo su forma de educar”
(Melo, 2008, p. 2)*

Esta tesis, en particular, es el reflejo de un proceso de transformación personal que me ha permitido comprender el sentido de mis dudas y construir explicaciones coherentes para mí. Más tarde que temprano, me di cuenta que mi propósito en la vida es aprender y acompañar a otros a aprender conmigo. Una simple intuición acerca de la imposibilidad de una verdad para transmitir me hizo ver que la única forma de llegar a ser un maestro era repensar mi manera particular de construir conocimiento y poder así acompañar a otros a que construyeran el suyo propio. Mis experiencias con docentes en distintos niveles de educación, me condujeron a distinguir entre docentes y maestros. A su vez, los docentes los clasifiqué en dos tipos: los que transmiten sin cuestionar y los que cuestionan sin proponer. Los maestros los entiendo como aquellas personas que me ayudan a aprender sin pretender imponerme su verdad. Introspectivamente, me di cuenta que la forma como yo estaba ejerciendo mi práctica profesional e incluso docente, oscilaba entre un tipo y otro. Es decir que, sin ser consciente de ello, estaba replicando un modelo de educación que yo misma había cuestionado por años. Pero ¿cómo cuestionar o cómo proponer? La búsqueda de respuestas me llevó a concluir que aprender a investigar era la alternativa para alcanzar mi propósito.

Esta tesis y este proceso de transformación personal no hubieran sido posible sin el compromiso, dedicación y ayuda de muchas personas con quien he tenido el privilegio de compartir. Habría preferido nombrarlas a todas y a cada una de ellas, pero la lista sería demasiado larga. Por eso, me limitaré a agradecer explícitamente a quienes considero mis maestros.

Mis mayores maestros han sido mis tres hijos: Ignacio, Pedro y Laura. Sus lecciones de vida y el amor infinito que les tengo, me dieron la fuerza para dejar la zona de confort y embarcarme en el logro de este sueño que por momentos ha tenido sabor a pesadilla. Mi maestro natural, mi padre, se vio obligado a ejercer tempranamente el papel de padre-madre y se constituyó en el pilar que ha soportado mis mayores temores y dificultades. Sin su amor, apoyo y entusiasmo por mi carrera académica nada de

esto hubiera sido posible. Por eso hoy, como siempre, quiero expresar mi profunda gratitud y amor tanto a mi hijos como a mi padre.

También quiero agradecer a la Universidad EAFIT por hacer posible lo que parecía imposible: un Doctorado en Administración en Colombia. En particular, quiero agradecer a Rodrigo Muñoz Grisales por esa labor titánica de crear y sostener un programa poco privilegiado por las políticas públicas de investigación; y también, por creer que alguien como yo, con perfil gerencial, pudiera llegar a integrarse y a aprender del mundo académico. En el marco de la Maestría en Ciencias y el Doctorado en Administración de EAFIT, he conocido verdaderos maestros. De sus manos aprendí el valor de la reflexión, del rigor y de la posibilidad de construir a partir de lo propuesto por otros. En mi mente han quedado marcados con tinta indeleble los aportes de Beatriz Uribe, Alan Chanlat, Juan Carlos López, Rodrigo Muñoz, Emmanuel Raufflet, Silvia Ponce, por nombrar sólo algunos de ellos.

La apertura y confianza que me han dado los directivos de Suramericana S.A. ha sido invaluable para el desarrollo de esta investigación. Ellos, como protagonistas de esta historia, enriquecieron mi trabajo a través de su diálogo franco y tranquilo, a pesar de mi presencia de investigadora (y de observadora). A Gonzalo, Fernando, Jean Paul, Juan David, Juan Fernando, Andrés, Mario, Andrés Felipe, Sergio, Liliana, María del Pilar, María Rosa y demás personas que participaron en esta investigación, quiero agradecer su infinita generosidad e invitarlos a seguir apoyando la investigación sobre la gerencia en Colombia.

Invaluable también ha sido el aporte que Diana Londoño-Correa hizo a mi manera de comprender hoy la Estrategia. Su manera peculiar de cuestionarlo todo, su amor por los alumnos y su necesidad de volver una y otra vez sobre los conceptos esenciales, hicieron que me enamorara de un campo académico donde la diversidad es posible. Igualmente, el Grupo de estudio creado por ella, en EAFIT, ha sido un espacio para aprender de las lecciones de grandes teóricos del campo, pero también de las experiencias de nuestros catedráticos que están en contacto con la realidad empresarial. También, agradezco el apoyo de Santiago y David, monitores del área de Estrategia, quienes me han colaborado juiciosa y desinteresadamente.

Otros espacios académicos que han sido fundamentales en mi proceso de formación doctoral han sido la línea de Organización y gerencia y el Grupo de estrategia, conocimiento e intervención. A todas las personas que han pertenecido a estos grupos les debo un agradecimiento especial porque a través de

sus argumentos pude, poco a poco, fortalecer los míos. También, el aporte que los evaluadores de la propuesta de investigación me hicieron y que permitieron reforzar los fundamentos de la tesis.

Así mismo, quiero resaltar el impacto que ha tenido el “cuestionar filosófico” que caracteriza a Jorge Iván Velez-Castiblanco. Sus preguntas han sido, sin lugar a dudas, generadoras de mis mayores momentos de inseguridad y sensación de estar perdida; al mismo tiempo, me han dado una razón para continuar, día a día, en la búsqueda de la fortaleza en mis argumentos para debatir los suyos.

Imposible no agradecer también a los nuevos amigos que me ha dado esta experiencia: Isabel, Javier, Vicente, Rodrigo, Carolina, Carmen, José David, Juliana, entre muchos otros que han sabido soportar con paciencia mis preocupaciones “biográficas” y que han alegrado momentos de “soledad doctoral” que parecían infinitos. También, he contado con el apoyo invaluable de personas como Doris, Lida, Nanda, Margarita y Luis Felipe quienes me dieron aliento y llenaron de esperanza mis días más oscuros.

A Silvia, que no sólo ha sido la gran maestra del conocimiento y la administración sino también la guía principal de esta tesis, tengo que agradecerle su invaluable confianza en mí. Su manera afectuosa de confrontar las ideas y, en especial, el valor que le ha dado a mi trabajo, me fortalecieron al punto de poder valorar pequeños logros que día a día se convirtieron en satisfacciones más profundas. Su compromiso y dedicación desinteresados, así como su rigor y experiencia, han hecho de mí una mejor investigadora, pero sobretodo una mejor persona. Ella es un ejemplo del maestro que yo aspiro llegar a ser.

A Dios y a la vida por permitirme aprender cada día algo nuevo...

PRÓLOGO

Aprender a investigar parecía una meta tan alcanzable como cumplir con los indicadores anuales de desempeño. En medio de esa ingenuidad, e incluso ignorancia, tomé la decisión, para algunos tardía, de dejar mi práctica profesional para formarme como investigadora. Ha sido mil veces más difícil de lo que imaginé, pero también mucho más satisfactorio de lo que creí.

Esta tesis está inspirada, principalmente, por una necesidad infinita de aprender, cuestionar y proponer. Los docentes que me enseñaron los principios básicos de la economía y la administración, se basaron en textos importados que presentaban definiciones como verdades definitivas sin ningún tipo de contexto, algo que tuve que aceptar resignadamente. Posteriormente, en mi vida laboral, me vi enfrentada a seguir lineamientos y decisiones sin la opción de preguntar por qué o para qué, situación que lentamente fue aumentando una inconformidad latente. Con el tiempo, el peso de mil preguntas pendientes por responder terminó por cuestionar la coherencia entre lo que era y lo que hacía.

Ordenar y priorizar esas preguntas hasta llegar a definir un problema de investigación ha sido uno de los retos más difíciles de la Maestría en Ciencias de la Administración y el Doctorado en Administración. En la maestría logré plantear como problema de investigación, el carácter limitado y reduccionista de la visión gerencial tradicional, frente a una visión más compleja de las realidades humanas. Este problema lo abordé a la luz del pensamiento complejo orientado al estudio de una decisión estratégica en particular que tuvo lugar en Suramericana S.A¹. De los resultados de dicha investigación, se generaron nuevas preguntas que se convirtieron en materia prima para la definición del problema de esta tesis doctoral.

Suramericana S.A. me mostró que el conocimiento no es solamente un recurso que puede ser fácilmente adquirido y transferido, sino que puede incluso llegar a invertir de un poder peculiar a quienes lo ostentan en esta organización. De allí surgieron cuestiones como: ¿Qué es el conocimiento para los directivos de Suramericana? ¿Por qué es tan importante para ellos? ¿Es el conocimiento

¹ Rivas, L (2011). Decisiones Estratégicas : una aproximación desde el pensamiento complejo. Universidad EAFIT. p.218

técnico en seguros el más valorado? ¿Qué tipo de conocimiento es el más difícil de abordar desde la estrategia de la organización? ¿Es posible la sinergia de conocimientos?

Las revisiones teóricas sobre las decisiones estratégicas en el campo de la estrategia corroboraron mis intuiciones acerca del impacto y de la responsabilidad que tienen los directivos de una organización. Siendo parte de una Escuela de Administración, se volvió casi un imperativo ético para mí, el investigar acerca de las distintas maneras como los directivos de empresas con una complejidad creciente no sólo enfrentan las dificultades sino que aprenden de ellas, se adaptan a condiciones cambiantes e incluso logran tener éxito.

Teniendo estas inquietudes, al tomar el curso de Administración, Conocimiento e Innovación con la profesora Silvia Ponce —asesora de esta tesis—, me pregunté porqué el conocimiento, en el contexto de la sociedad capitalista en Occidente, se entiende como un recurso que se puede poseer, y se ignora que éste, en términos de Morin (1990), es un fenómeno multidimensional que no puede reducirse a lo meramente objetivo. Y, tomé consciencia también que, de acuerdo con los planteamientos de la profesora Ponce, el conocimiento y el conocer — como objeto, acción y facultad — son intrínsecos a la naturaleza humana y por ende a la empresa. En este curso me di cuenta también que tanto el campo de la estrategia como el de la gestión del conocimiento plantean que el conocimiento es el activo más valioso que tiene una empresa para construir o sostener su ventaja competitiva. De ahí vino el interés por encontrar el lugar que se le daba al conocimiento en un nivel distinto al de la estrategia competitiva. Fue esto lo que me llevó a interesarme por la estrategia corporativa y por las empresas que requieren de ésta en su gestión.

Las experiencias gerenciales e investigativas en Suramericana S.A., los seminarios doctorales y el examen escrito de síntesis, permitieron que, muy lentamente, se fuera configurando la tesis doctoral que se presenta en este documento. Como el lector podrá darse cuenta, la tesis está escrita no sólo con la intención de mostrar el proceso de investigación realizado y los hallazgos obtenidos, sino con el propósito de hacer evidentes los aprendizajes obtenidos al hacer una investigación cualitativa. De esta manera, se espera que otras personas interesadas en la investigación en gerencia, o en las realidades empresariales y los sentidos que de ellas emergen, encuentren acá algunas referencias y conceptos que les ayuden a construir su propio camino.

INTRODUCCIÓN

*“En el seno de cada organización hay un conjunto de comunidades de práctica interconectadas. Cuanto mayor sea el número de personas implicadas en esas redes informales y más complejas y desarrolladas sean éstas, más capacitada estará la organización para aprender, para responder creativamente a circunstancias nuevas inesperadas, para cambiar y para evolucionar”
(Capra, 2002, p. 148)*

Las empresas multinegocios, conocidas comúnmente como corporaciones, se han convertido en instituciones con una gran influencia mundial. La mayor parte de los bienes y servicios que se consumen diariamente están siendo provistos por empresas de esta naturaleza. Estas son empresas cuyo poder les permite moldear o inducir el comportamiento de los consumidores a través de promesas de valor que exigen procesos centrados en la innovación y flexibilidad. Gerenciar estas empresas es una responsabilidad mayor que exige trabajar conjuntamente con personas talentosas y comprometidas. En palabras de la profesora Gratton del *London Business School* *“It now seems that these capabilities (to innovate and change) are becoming more crucial. Faced with a fragile and volatile world, intelligence and wisdom are the most valuable assets that any individual, group or society can have”* (Gratton, 2014).

Coordinar la diversidad que caracteriza a este tipo de empresas y capturar las sinergias que promete la estrategia corporativa, al mismo tiempo que se innova y se cambia al ritmo del mercado, se constituyen en retos de talla mayor para los equipos de dirección de las empresas multinegocios. La complejidad creciente que enfrentan estas empresas exige un conocimiento gerencial que va más allá del dominio de un negocio o del éxito de su estrategia competitiva. Es paradójico que las competencias del gerente, que se adquieren a través de la experiencia y la influencia de su historia, sean al mismo tiempo su mayor fortaleza y debilidad. La experiencia laboral adquirida a través de años fortalece el criterio, el buen juicio y la intuición del directivo para tomar decisiones oportunas; pero, también, los esquemas mentales que desarrolla pueden convertirse en rigideces que obstaculizan el cambio y la innovación.

La coordinación de actividades y toma de decisiones centralizada en un centro corporativo² ha mostrado ser un modelo apropiado cuando las condiciones estables del entorno lo permiten. Sin embargo, de acuerdo con la perspectiva de la complejidad, ante las turbulencias del entorno actual caracterizado no sólo por crisis financieras y de valores sino por cambios tecnológicos radicales, la empresa multinegocios necesita una estrategia corporativa orientada hacia la descentralización y el empoderamiento de los agentes locales que permita responder oportunamente a la diversidad de fenómenos que enfrenta.

Suramericana S.A., empresa multinegocios seleccionada como caso de esta tesis doctoral, es un claro ejemplo de este tipo de corporaciones globales con gran poder e influencia, particularmente sobre la sociedad colombiana e incluso latinoamericana. Esta empresa se debate entre la necesidad de cuidar las tradiciones y valores que la identifican y al mismo tiempo tener la flexibilidad necesaria para promover una cultura de la innovación. El trabajo de campo permitió identificar la captura de sinergias como el mayor reto que enfrenta su equipo de alta dirección.

Sus directivos han tenido una gran influencia en la historia de casi 70 años gracias a una experiencia gerencial que han adquirido a través de largos períodos de ejercicio laboral en Suramericana. Formar los directivos internamente a través de los años ha sido uno de los grandes pilares sobre los que se soporta el modelo gerencial de esta empresa multinegocios. Sin embargo, estabilidad y permanencia no son motivos de preocupación para los jóvenes de hoy; mucho menos son el anhelo para su desarrollo personal y profesional.

Encontrar la manera de retener el talento y de formar sus directivos es un gran desafío para Suramericana. Reconocer lo que son sus directivos, lo que han logrado y la manera como han enfrentado los retos de la administración conjunta de sus unidades de negocio, podría ser un buen comienzo. Para poder innovar en su modelo gerencial es fundamental la investigación de sus realidades organizacionales y, esta tesis doctoral, constituye un primer paso en esa dirección.

Pero el reto de formar directivos idóneos para administrar las empresas multinegocios no sólo es una responsabilidad de Suramericana, sino también de otras empresas multinegocios y, específicamente,

² El centro corporativo es “una estructura encargada de un conjunto de funciones propias de las organizaciones integradas por diferentes negocios, en donde se efectúan los cambios en el portafolio, se define no sólo la asignación de recursos entre las diferentes empresas sino también la forma como se coordinan las actividades entre los negocios centralizados” (Londono-Correa, 2003, p. 27)

de las escuelas de negocios. Si bien la gerencia no puede enseñarse en un salón de clase, sí es posible desarrollar habilidades y generar preguntas que incidan en la formación del criterio y el buen juicio de los futuros administradores. La responsabilidad de gerenciar estas empresas ya no recae solamente sobre los hombros de sus presidentes como se creía anteriormente, sino en las redes de trabajo y comunidades de práctica en las cuales participan agentes de todos los niveles de la organización. En este sentido, la formación del “buen criterio gerencial” para tomar decisiones cada vez es más necesaria y pertinente. Conocer las experiencias de nuestras realidades organizacionales, a través de casos de empresas que los estudiantes sientan cercanas a su día a día, es una manera de contribuir al logro del aprendizaje significativo.

Esta tesis doctoral tiene como propósito trascendental el aporte a la investigación en administración en Colombia que aún se encuentra en un estado embrionario de desarrollo (Calderón, 2010). También se espera abrir el debate académico sobre la importancia de cuestionar, reflexionar y proponer desde la perspectiva de los sistemas complejos. Esta perspectiva no sólo responde al llamado que hacen Hafsi y Thomas (2005) sobre la urgencia de tener una perspectiva holística para abordar los problemas que enfrentan los practicantes y teóricos del campo de la estrategia, sino que también permite el abordaje del conocimiento como fenómeno multidimensional. Esta multidimensionalidad se entiende en esta tesis como una relación indisoluble entre sujeto cognoscente, objeto cognoscible y contexto que comparten. Adicionalmente, se entiende que el conocimiento ha sido una preocupación filosófica a través de la historia de la humanidad y por tanto ha sido abordado desde distintas perspectivas. Otro de los propósitos de la tesis es que sus hallazgos y aportes permitan la reflexión acerca de las posibles maneras de facilitar el proceso de construcción de conocimiento gerencial por parte de los estudiantes de las escuelas de administración.

Esta tesis contribuye específicamente al fortalecimiento del concepto de conocimiento gerencial que han aportado teóricos del campo de la estrategia, en particular de la estrategia corporativa. El problema de investigación emergió no sólo de las realidades empíricas anteriormente mencionadas, sino por una pregunta en particular del grupo de interés de estrategia corporativa de la *Strategic Management Society* sobre cómo administrar coherentemente la “familia resultante”³ (SMS, 2010). Además, la revisión de literatura hizo evidente el énfasis que teóricos del campo de la estrategia y de la gestión del

³ En referencia al conjunto de negocios que se forma cuando la decisión de crecer es a través de fusiones y adquisiciones, generalmente por una estrategia de diversificación.

conocimiento han puesto en el conocimiento como activo fundamental para crear o sostener la ventaja competitiva, pero poco se ha explorado el conocimiento gerencial en el nivel corporativo.

La pregunta de investigación ha sido formulada en los siguientes términos de: *¿Cómo se despliega el conocimiento gerencial en la administración de una empresa multinegocios?* Con el objeto de elaborar una respuesta a esta pregunta de investigación, se planteó como objetivo general *Comprender y modelar conceptualmente el proceso de despliegue del conocimiento gerencial en una empresa multinegocio*. Y, los objetivos específicos se plantearon en los siguientes términos: 1. Caracterizar la empresa multinegocios como un sistema complejo adaptativo; 2. Describir el sujeto cognoscente y el objeto cognoscible del conocimiento gerencial; 3. Identificar los estímulos y respuestas adaptativas consideradas importantes por los directivos corporativos para la creación de valor conjunto; 4. Destacar los sistemas de acción que despliegan los directivos corporativos como respuestas adaptativas recurrentes a los estímulos más relevantes. La definición de la pregunta de investigación y el desarrollo de los objetivos se presentan a través de los 7 capítulos de esta tesis.

En el primer capítulo, se presenta el lugar que ha tenido el conocimiento en el campo de la estrategia. Inicialmente se pretende dar al lector un conocimiento básico sobre el campo de la estrategia y por tanto se hace una síntesis de su evolución y se distinguen los niveles de la estrategia. Con este contexto del campo de la estrategia, se presenta la revisión del concepto de conocimiento en este campo. Luego, se explora este mismo concepto en el campo de la gestión del conocimiento, se indican las complementariedades identificadas entre ambos campos que permiten la construcción del problema de investigación.

En el segundo capítulo, también se explica la perspectiva de análisis adoptada y elementos clave de la tesis. Por tanto, se presentan los aportes, principios y características de los sistemas complejos como perspectiva de análisis de esta tesis doctoral, que responde al llamado de Hafsi y Thomas (2005) por perspectivas holísticas, como la compleja, que permitan acercar más la investigación del campo a las realidades empresariales (en contraste con las analíticas). Y, se hace claridad sobre dos ideas fundamentales de esta tesis doctoral: la especificidad de la empresa multinegocios y la multidimensionalidad del conocimiento. En este sentido, se exploran conceptualmente la empresa multinegocios (EMN) y el conocimiento desde distintas perspectivas que enriquecen el concepto de conocimiento identificado en los campos académicos presentados en el capítulo anterior.

En el tercer capítulo se aborda otro de los elementos claves de la tesis: la gerencia. Así mismo, se establecen las relaciones entre los tres elementos fundamentales: conocimiento, gerencia y empresa multinegocios. Es así como se explica la gerencia de una empresa multinegocios, el conocimiento colectivo, la gerencia, el conocimiento gerencial y, el equipo de la alta dirección. Finalmente, se hace una síntesis del capítulo en la cual se indica el marco conceptual de la tesis, entendiendo éste como las delimitaciones, relaciones, aclaraciones que se concretaron en dos proposiciones que se consideran punto de partida para abordar el fenómeno de investigación.

La metodología de la investigación se aborda en el cuarto capítulo. Las tres primeras secciones (4.1.1, 4.1.2 y 4.1.3) están centradas en presentar los distintos paradigmas de la investigación cualitativa con el propósito de aportar una base teórica a los posibles lectores-investigadores, particularmente, del contexto colombiano donde, como se comentó anteriormente, la investigación en administración es incipiente y la tendencia dominante está en los estudios cuantitativos. Una vez se establece el marco epistemológico, en la subsección 4.1.4, se aclara el posicionamiento epistemológico de esta tesis doctoral y a continuación, en la sección 4.2 se explica el estudio de caso como método y el diseño del estudio de este caso en particular. También se indican las técnicas de recolección utilizadas (4.3), el trabajo de campo (4.4), el tratamiento de los datos (4.5) y, por último, se sustenta la credibilidad de la investigación (4.6). La integración de técnicas de tratamiento de datos, codificación y juegos de frontera, permitió abordar las interacciones del equipo de alta dirección e identificar sus patrones de interacción, así como posturas y propuestas.

El quinto capítulo, titulado *Estudio de Caso: Suramericana S.A*, se divide en cuatro secciones. En la primera se hace una síntesis de los antecedentes históricos de la empresa; en la segunda y en la tercera, se explican la estrategia y la estructura en el nivel corporativo, respectivamente. Y, en la cuarta, se analiza el quehacer gerencial de Suramericana. Este capítulo permitió caracterizar el equipo de alta dirección (EAD) como los agentes en interacción que son, a su vez, los sujetos cognoscentes. Así mismo, permitió identificar la sinergia como el estímulo corporativo más relevante para este equipo, pero además permitió el enriquecimiento de la sinergia, en tanto objeto cognoscible, desde las distintas percepciones que se tiene de ella en los diferentes niveles de Suramericana S.A. Adicionalmente, fue posible comprender a Suramericana a través de su cultura y sus valores; es así como fue posible identificar el privilegio que tiene el conocimiento especializado, la tendencia al perfeccionismo, la preocupación por la formación interna de sus directivos, entre otras especificidades.

El análisis y discusión se plantea en el sexto capítulo, el cual se estructuró en respuesta a la pregunta de investigación y objetivos planteados. La riqueza de información que se logró alcanzar con el desarrollo del caso, permitió la comprensión de los elementos que constituyen el conocimiento gerencial como sistema complejo adaptativo: el sujeto cognoscente (EAD), el objeto cognoscible (sinergia) y el contexto en el que se encuentran (Suramericana como EMN). Adicionalmente, el análisis con juegos de frontera y la restricción contextual de segundo orden, permitió comprender las interacciones del equipo de alta dirección, en particular, los debates más intensos en relación con temas de nivel corporativo. De esta manera se identificaron los estímulos que desataban el debate, la manera como el EAD respondía a estos estímulos así como la recurrencia en los debates develaron posturas y propuestas que dispararon la emergencia de sistemas de acción, entendidos como estrategias y/o estructuras. Todo esto permitió que en la primera sección se caracterizara el conocimiento gerencial como sistema complejo adaptativo y en la segunda, su proceso de despliegue. Por último, en la síntesis del capítulo, se presentan las proposiciones emergentes que permitieron la construcción de una concepción teórica sobre el conocimiento gerencial de nivel corporativo en Suramericana S.A.

En el capítulo siete, se presentan las conclusiones de la tesis. En primer lugar se hace un balance entre la propuesta, el proceso de investigación y los resultados obtenidos, lo que permite confirmar el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente y por tanto la respuesta a la pregunta de investigación. Luego, se aclaran el alcance y limitaciones de la tesis para después sintetizar las contribuciones conceptuales y prácticas que aporta esta tesis al campo de la estrategia. Se destacan, por ejemplo, el enriquecimiento del concepto del conocimiento gerencial en el nivel corporativo, la identificación de un nivel de interfase adicional al presentado en la teoría sobre estrategia corporativa y el reconocimiento de formas estructurales distintas a la multidivisional que tradicionalmente ha caracterizado a la EMN. En la tercera sección, se plantean algunas posibles investigaciones futuras, como por ejemplo la posibilidad de profundizar las características del conocimiento gerencial en el nivel corporativo, la identificación de otras formas estructurales y la aplicación del modelo conceptual del despliegue del conocimiento gerencial en otras EMN, entre otras.

1. EL CONOCIMIENTO EN EL CAMPO DE LA ESTRATEGIA

“Strategic Management’s apparent weakness seems to be its strength. Its amorphous boundaries and inherent pluralism act as common ground for scholars to thrive as a community, without being constrained by a dominant theoretical or methodological strait-jacket”
(Nag, Hambrick, y Chen, 2007, p. 952)

El propósito de este capítulo es mostrar el lugar del conocimiento en el campo académico de la estrategia desde el cual se aborda la problemática de investigación y al cual se busca contribuir en esta tesis doctoral. También se aborda el campo de la gestión del conocimiento por su interés en el papel que juega el conocimiento como activo valioso en la organización. Este capítulo es pues una primera aproximación general al tema de interés, con la intención de construir una “coherencia intertextual” (Golden-Biddle y Locke, 2007, p. 408) que permita establecer relaciones entre conceptos y aportes de autores claves que fundamentan posturas epistemológicas compatibles. De ahí que, el enfoque de esta revisión se apoya en la visión de Marshall y Gretchen (2011), quienes sostienen que “a través de la revisión de literatura, los investigadores desarrollan un argumento, por la identificación de aquella literatura que es útil y por la manera como es fechada, limitada, y las preguntas que deja sin resolver” (p. 1088).

Siendo los teóricos del campo de la estrategia quienes se interesan en los temas gerenciales, la búsqueda bibliográfica de la palabra clave « conocimiento » cubre, en un principio, las publicaciones de cinco años (2007-a marzo 2013) en cuatro de los *journals* más representativos de este campo, a saber, *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review* y *European Management Journal*. En total, se revisaron los títulos y palabras claves de 1733 artículos y se seleccionaron 108 *abstracts* o resúmenes relacionados con el tema de interés. Además, dado que la mayoría de estos *resúmenes* (55,5 %) provenían del *Strategic Management Journal*, se hizo una revisión exhaustiva de todas las publicaciones de este *journal*, desde 1980 hasta marzo de 2013. En total se identificaron 85 artículos pertinentes, 60 de los cuales han sido publicados durante el período 2007-2013, lo que muestra el interés creciente por el tema del conocimiento y la gerencia en el campo en los últimos años.

Posteriormente, se realizó una búsqueda general de la palabra « conocimiento gerencial » en las bases de datos EBSCO, PROQUEST, JSTOR, ISI. Esta búsqueda arrojó 18 artículos. Sin embargo, solo uno de éstos se encuentra en relación con el interés de esta investigación. Se trata de un estudio de tipo cuantitativo, en el cual los autores aportan solamente una definición limitada el sobre conocimiento gerencial (Tanriverdi y Venkatraman, 2005) la cual no permite establecer mayores conexiones con el presente trabajo pero que contribuye a la justificación de la necesidad de una investigación sobre el tema. Además, se rastrearon las revistas académicas más representativas de Colombia en el campo de la administración, por ejemplo, Innovar, de la Universidad Nacional de Colombia, Cuadernos de Administración, de la Universidad Javeriana, Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle, y Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI. En ninguna de estas revistas se encontró referencia alguna al conocimiento gerencial.

De los 85 artículos seleccionados, se identificaron aquellos relacionados con las revisiones de campo (los *reviews*) y de allí se seleccionaron los textos más citados. También, se seleccionaron los artículos relacionados con la perspectiva de los sistemas complejos, y se identificaron autores como Kathleen Eisenhardt, quien se aproxima a la estrategia corporativa desde la perspectiva de la complejidad. Por lo tanto, se revisaron 30 artículos publicados por esta autora, seis de los cuales corresponden a las décadas del 80 y del 90, y 24 de ellos a las décadas del 2000 y 2010. Finalmente, se identificaron artículos de revisión (*reviews*) del campo de la gestión del conocimiento, lo que permitió identificar al autor Max Boisot, quien sostiene que la perspectiva compleja es pertinente para abordar el conocimiento como un constructo subjetivo. Fue así como se identificaron tres libros que presentan las tesis principales de este autor, así como 10 artículos de su autoría o coautoría.

Dada la importancia que para esta investigación tiene la relación entre gerencia y pensamiento complejo, se revisó también *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, el cual no sólo dio excelentes orientaciones sobre el tema, sino que permitió identificar que la complejidad es la perspectiva que comparten Einsenhardt y Boisot. En la revisión de libros, artículos, tesis doctorales y en la bibliografía de los cursos doctorales, fue posible ir identificando poco a poco los autores y perspectivas que permitieron dar forma no sólo a la revisión de literatura que se presenta a continuación, sino también al marco conceptual y teórico que se presenta en el capítulo siguiente. Por lo tanto, el marco conceptual y teórico de esta tesis doctoral integran, el campo de la estrategia y el de la

gestión del conocimiento desde la perspectiva de los sistemas complejos, como podrá constatar el lector en el capítulo dos.

Cabe destacar que una nueva búsqueda bibliográfica reciente (abril 2014) de la palabra clave *Managerial Knowledge* permitió identificar 12 nuevos artículos, de los cuales ninguno aporta una definición del conocimiento gerencial en el contexto de empresas multinegocios. Solamente dos de ellos hacen referencia a alguna de sus características. Xiaolan Fu (2012); (2012) se refiere al carácter multifacético de este tipo de conocimiento y a su dificultad para ser medido y Chia y Holt (2008), por su parte, lo consideran como un conocimiento de tipo situacional.

En este capítulo, los resultados de la revisión de la literatura se presentan en el siguiente orden: Primero, se presenta el campo académico de la estrategia, desde el cual y para el cual se hacen aportes en esta investigación (sección 1.1). En segundo lugar, se fundamenta el concepto del conocimiento (sección 1.2), particularmente, en el campo de la estrategia y se profundiza en uno de sus campos subsidiarios, el *Knowledge Management* o Gestión del Conocimiento. Y en tercer lugar, se realiza un contraste entre estos dos campos (sección 1.3), con el objeto de identificar los puntos de complementariedad e interés para la presente investigación. El capítulo termina con la presentación del problema de investigación que se aborda en esta tesis doctoral (sección 1.4).

1.1 EL CAMPO DE LA ESTRATEGIA

La estrategia como campo académico se ha preocupado por entender y explicar las responsabilidades y roles de la gerencia en el logro de la viabilidad de las empresas. Por esta razón, se presenta en este apartado las diferentes etapas que caracterizan al campo de la estrategia, así como sus tendencias en investigación. Se destacan los niveles de estrategia dado que este trabajo se circunscribe particularmente en el nivel corporativo y se revisan las perspectivas del campo que se preocupan por la perspectiva de la alta gerencia. Es importante advertir que en esta investigación no se busca adoptar la perspectiva individual del Presidente o CEO como líder, sino la perspectiva colectiva del equipo de responsables de la gerencia de la empresa multinegocios.

Según Rummelt, Schendel y Teece (1994), la reflexión acerca de la gerencia estratégica de las empresas no se dio al interior de las mismas, sino en los salones de clase de Escuelas de Negocios como Wharton⁴ y Harvard, en la década de los 60 del siglo pasado. Particularmente el curso de Política

⁴ Escuela de Negocios de la Universidad de Pensilvania.

de Empresas de Harvard, se constituyó en el foro donde los gerentes más experimentados y los profesores considerados expertos en diferentes áreas funcionales de la organización, compartían con los alumnos su manera de enfrentar los problemas más difíciles en el desempeño de sus roles y tareas organizacionales.

Siguiendo a Rummelt et al (1994), aunque el curso de Política de empresas generó casos de estudio interesantes para la enseñanza del tema, se quedó corto en la generación de debate, y fue necesario desarrollar un corpus teórico sobre las experiencias gerenciales compartidas. En este sentido, los hitos que dieron origen al campo académico de la estrategia son los trabajos de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Christensen, Andrews, y Bower (1973). Estos autores sentaron las bases conceptuales de la estrategia⁵ mientras que el aporte del *Boston Consulting Group* permitió la diferenciación entre las decisiones de tipo operacional (eficiencia) y la estrategia empresarial.

Quienes fundamentaron el campo se enfocaron principalmente en ofrecer conceptos⁶ y proposiciones acerca de cómo se llega a la estrategia. Posteriormente, las preguntas por el contenido estratégico complementaron las inicialmente planteadas, razón por la cual se considera que la tradición investigativa en el campo se divide entre el proceso y el contenido estratégico.

El proceso estratégico se entiende como el flujo de actividades necesarias para responder preguntas sobre el cómo, quién y cuándo de la estrategia, según plantean De Wit y Meyer (2010). De acuerdo con estos mismos autores, el contenido es el resultado del proceso estratégico y responde a la pregunta por el qué de la estrategia, es decir, “cuál es, y cuál debería ser, la estrategia de la compañía para cada una

⁵ Chandler (1962) presenta en su obra clásica *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, la evolución de las grandes empresas y el cómo y el porqué estas empresas alteraban sus estructuras. Ansoff (1965) presenta en su obra *Corporate Strategy*, la definición de estrategia corporativa como un hilo conductor entre cinco elecciones estratégicas: ámbito producto mercado; crecimiento; ventaja competitiva; sinergias generadas internamente por la combinación de capacidades y competencias; y, decisiones de compra o venta. y Christensen, Andrews y Bower (1965), en su obra *Business Policy: text and cases*, se proponen presentar la política de empresas como un nuevo campo de estudio de la administración.

⁶ Por ejemplo las definiciones que cada uno de los autores planteó sobre la estrategia: 1) La estrategia puede ser definida como la determinación de metas y objetivos de largo plazo de la empresa y la adopción de vías de acción y asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de estas metas. (Chandler, 1962, p. Introducción. 12); 2) Estrategia es el patrón de objetivos, propósitos y metas, así como las políticas y planes para alcanzar estas metas, expresadas en una forma tal que definan el negocio en el que se encuentra la compañía, o en el que espera estar, así como la clase de compañía que es o espera ser. (Andrews, Christensen, y Bower, 1965, p. 107); 3) “...para desarrollar un concepto de estrategia que 1. Proporcione un concepto amplio del negocio en el que se encuentra la empresa 2. Defina unas guías específicas por las cuales la compañía conduzca su investigación (búsqueda) y 3. Complemente sus objetivos con reglas de decisión que reduzca el proceso de selección que la compañía hace entre las oportunidades más atractivas...posteriormente la pregunta es si, y bajo que condiciones, la empresa necesita una estrategia”. (Ansoff, 1965, p. 94)

de sus unidades constitutivas” (p. 5). De esta manera, los investigadores del campo se pueden clasificar como aquellos que se preguntan por cómo llegar a la estrategia y quienes se preocupan por qué es estrategia.

El contenido estratégico plantea que la estrategia debe abordarse al menos desde tres niveles: funcional, de negocio, corporativo. El nivel funcional de la estrategia no ha sido objeto de estudio de este campo académico, sino de los campos subsidiarios como mercadeo, finanzas, entre otros. Por consiguiente, el campo se ha ocupado de dos niveles: el de negocio y el corporativo.

La estrategia de negocios se encarga de la manera como la organización compite o colabora para lograr una posición en el mercado, que le permite ser rentable y sostenible en el tiempo. Esta es la estrategia que le corresponde a las unidades estratégicas de negocio (UEN), entendiendo éstas como “la parte de una organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios y que es distinto al de otra UEN” (G. Johnson, Scholes, y Whittington, 2006, p. 12). Por otra parte, la estrategia corporativa también se denomina multinegocios por tener preocupaciones que van más allá de la ventaja competitiva de un negocio, como se verá más adelante.

1.1.1 Evolución y perspectivas de la estrategia como campo académico

El curso de Política de Empresas marcó el origen del campo académico (en los años 60). La necesidad de fundamentar teóricamente motivó el debate académico a través de la asociación en comunidades. Es así como “el campo de la gerencia estratégica solo empieza a desarrollarse en términos de acumulación de investigación en los primeros años de 1970” Rumelt et al. (1994, p. 12). Esta primera etapa del campo se concentró en estudiar el proceso y la planeación estratégica.

De acuerdo con estos autores, la influencia de las turbulencias del entorno económico en la década del 70 marcó esta segunda etapa que se caracteriza por la disminución de la popularidad de la planeación estratégica de largo plazo. La manera como las organizaciones lograron sortear las dificultades del momento inspiraron observaciones sistemáticas que permitieron concluir que la estrategia no sólo puede llegar a ser coherente cuando se define anticipadamente, sino también, cuando emerge de manera no intencional. Algunos conceptos que representan esta nueva tendencia son: Estrategia emergente de Henry Mintzberg y Waters (1982) e Incrementalismo lógico de Quinn (1986). Sin embargo, la mayor característica de la década de los 70, es el auge de la teoría económica en los estudios de la estrategia. Es en este período en el que se gestan las bases de investigación sobre la

estrategia y el desempeño económico de la empresa. También fueron importantes los aportes que hicieron estudiosos de las grandes multinacionales, cuyos retos para la coordinación de actividades eran cada vez más diversas y complejas. En la investigación sobre estrategia global y firmas multinacionales se destacan los aportes de Coimbatore Prahalad (1976), Coimbatore Prahalad y Doz (1980), Ghoshal y Bartlett (1990). Estos autores resaltaron la importancia de la diversificación, las economías de escala y las de enfoque.

En la década de los 80, particularmente la corriente que representa Michael Porter se constituyó en un hito por el puente sólido que construyó entre la economía Industrial y la estrategia. Esta nueva perspectiva permitió aclarar las ideas precedentes sobre el entorno, particularmente el industrial. Su trabajo acerca de las cinco fuerzas⁷ que dan forma a la estrategia hace explícita la relación de la empresa no sólo con sus competidores (y el grado de su rivalidad), sino también con sus proveedores y clientes. Según Furrer, Thomas, y Goussevskaia (2008), después de los años 80, el campo da nuevamente un giro, pasando de la estructura de la industria a la estructura interna de la firma, en términos de sus recursos y capacidades. Surgen así dos corrientes de investigación en economía organizacional que atraen la atención de los investigadores en gerencia estratégica: “economía de los costos de transacción (Williamson 1975, 1985) y teoría de la agencia (Fama 1980; Jensen y Meckling 1976)” (p. 4).

La pregunta central de la teoría de los costos de transacción (TCT) es ¿Por qué existen las firmas?. En palabras de Furrer et al. (2008), la búsqueda de respuestas se ha centrado en tres objetivos que se constituyen en el principal aporte de esta teoría: a. Proveer razones teóricas para la adopción de la estructura multidivisional (M) por parte de las grandes firmas diversificadas y resaltar la relación entre la estructura M y el desempeño de la firma; b. Explicar el funcionamiento de formas híbridas de organización como las alianzas estratégicas y *joint ventures*; formas consideradas como un intermediario en las relaciones entre el mercado y las jerarquías; c. Explicar la elección de las formas de entrada a los mercados internacionales.

Por su parte, la teoría de la agencia se ha enfocado en la explicación de la relación entre propiedad y control de las corporaciones, dada la divergencia de intereses entre los accionistas y los directivos: “En este contexto, los gerentes buscarán la maximización de sus propios intereses a expensas de los

⁷ (Porter, 1980); Porter (2008) (1980).

intereses de los accionistas” (Furrer et al., 2008, p. 4). Esta teoría también ha sido aplicada en temas diversos como innovación, gobierno corporativo y diversificación.

Todo el interés por las firmas diversificadas y las multinacionales, generó una inquietud en particular con respecto a la dificultad en definir una estrategia para la diversidad de negocios y mercados. Es así como Porter (1995), en su intención de clarificar y resaltar la importancia de la estrategia competitiva, la distingue de la corporativa: “En una compañía diversificada, hay dos niveles de estrategia: a nivel de la unidad de negocio (o sea estrategia competitiva) y a nivel de corporación (o sea para toda la compañía)” (p. 55). Esta distinción se profundiza a partir del interés por el contenido en la estrategia.

El reto de alcanzar ventajas competitivas que garanticen un desempeño superior, desató el interés de teóricos desde una perspectiva distinta que se denominó la Escuela de los Recursos y las capacidades (RBVF). Esta corriente se focaliza en las rutinas organizacionales más que en las fuerzas del mercado. De acuerdo con las revisiones teóricas realizadas por Newbert (2007) y Ambrosini y Bowman (2009), fue Penrose⁸ en 1959 quien reconoció la importancia de los recursos para la posición competitiva de la organización; y, adicionalmente, afirmó que los procesos de crecimiento a través de fusiones, adquisiciones y diversificación se debían a la manera como se empleaban los recursos. Pero, también advirtió que su valor dependía de la posibilidad de darles el mejor uso posible. En palabras de Wernerfelt (1984)⁹: “Para la firma, recursos y productos, son dos caras de la misma moneda” (p. 171). Puede decirse entonces que las corrientes teóricas que se focalizan en la importancia de la ventaja competitiva de los productos y servicios son una cara de la moneda, mientras que la manera como se logra dicha ventaja al interior de la organización es la otra cara que aporta la Escuela de los recursos y capacidades (RBVF).

Esta perspectiva contribuye al fortalecimiento de la ventaja competitiva de la unidad de negocios en temas como: a. Perspectiva de la firma desde sus recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984); b. Competencias Esenciales (C. Prahalad y Hamel, 1990); c. Capacidades dinámicas (Stuart y Podolny, 1996) (Teece, Pisano, y Shuen, 1997); c. Perspectiva de la firma desde el conocimiento (Barney, 1991) (Grant, 1996); y, d. Relación entre las competencias y el desempeño de la firma (Coimbatore Prahalad y Bettis, 1986) (C. Prahalad y Hamel, 1990). Este breve recorrido por la historia del campo de la

⁸ El autor cita a Penrose (1959). *The Growth Of The Firm*. Wiley: New York; Rubin (1973). *The Expansion Of Firms*. *Journal Of Political Economy* 84: 936-949.

⁹ “For The Firm, Resources And Products, Are Two Sides Of The Same Coin” (Wernerfelt, 1984, P. 171).

estrategia permite identificar los temas centrales, autores y características de cada período, tal como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. *Cinco décadas de desarrollo del campo de la estrategia*

Período	Temas centrales	Autores	Características del Período
1960	Estrategia como definición de propósitos y decisiones estratégicas.	Chandler Andrews Ansoff Boston consulting Group (BCG)	<ul style="list-style-type: none"> • Política de empresas: foro universitario donde se inician los debates académicos. • Definición de conceptos base • Énfasis en el proceso.
1970	Cuestionamiento de la planeación estratégica; opción de la estrategia no intencionada. Estrategia corporativa: estructura. Estrategia global Influencia del entorno	Chandler Porter Hatten y Schendel Mintzberg y waters Rummelt Prahalad	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de fundamentar teóricamente el curso de política de empresa. • Influencia de teorías económicas en investigación sobre la estrategia • Interés en grandes corporaciones • Énfasis en estrategias de diversificación, diferenciación y crecimiento • Énfasis en proceso y contexto
1980	Estrategia competitiva Competencias esenciales Relación entre diversificación y desempeño	Porter Williamson Wernerfelt	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertemente influenciado por la economía industrial • Del análisis de la estructura de la industria se da el tránsito hacia los recursos y capacidades.
1990	Perspectiva de la firma basada en sus recursos y capacidades Perspectiva de la firma basada en el conocimiento. Diversificación corporativa	Prahalad y Hamel Teece Barney Bettis	<ul style="list-style-type: none"> • Las preocupaciones no están en el mercado ni las presiones del entorno sino en las capacidades de la organización. • El conocimiento es un activo intangible valioso para alcanzar la diferenciación requerida para ser competitivo.
2000	Sostenibilidad, gobierno corporativo, innovación, Capacidades dinámicas, emprendimiento y conocimiento, estrategias globales, Manejo del riesgo y la incertidumbre, entornos turbulentos.	Teece, Eisenhardt, Christensen	<ul style="list-style-type: none"> • Los entornos cambiantes e inciertos exigen mayor flexibilidad, rapidez y transparencia en las decisiones, situación que obliga a replantear los supuestos de la estrategia tradicional.

Fuente: Elaboración propia basada en (Rummelt, Schendel, y Teece, 1994), (Furrer, Thomas, y Goussevskaja, 2008) (Newbert, 2007)(Grant y Jordan, 2012).

Durante estas cinco décadas, el campo de la estrategia logró desarrollar comunidades y *journals* que han sido testigos de los debates suscitados. De acuerdo con el análisis de contenido realizado por Furrer, Thomas y Goussevskaia (2008), los *Journal* que han liderado las discusiones del campo son: *The Academy of Management Journal (AMJ)*; *Academy of Management Review (AMR)*; *Administrative Science Quarterly (ASQ)*; y, *Strategic Management Journal (SMJ)*.

Pero, ¿qué ha pasado con el campo en la década del 2000 y años posteriores? Hasta el momento no ha sido posible identificar un artículo de revisión que haga referencia al campo en general sino a las distintas corrientes teóricas que nutren. Pero, si se tiene como criterio los eventos anuales que realiza la *Strategic Management Society ("Annual International Conferences," 2013)*, es posible advertir que los últimos años han dejado atrás la preocupación por la relación entre el mercado y el desempeño de la firma, para centrarse en aspectos como: sostenibilidad, gobierno corporativo, innovación, emprendimiento y conocimiento. Todos estos tópicos en el marco de un entorno incierto, cambiante, multicultural y diverso.

Los textos publicados por Eisenhardt en este período son ejemplo de los intereses que motivan la investigación en el campo. Sus artículos reflejan su preocupación por las paradojas, la ambivalencia, el cambio, el pluralismo, el dinamismo del mercado y la estrategia como reglas simples. La autora se ha interesado en el sector de la tecnología por la velocidad de los cambios que enfrentan y por las maneras como las empresas enfrentan este tipo de situaciones. Es así como sus publicaciones sobre estrategia corporativa de este período se centran en temas como: las sinergias, particularmente las llamadas *cross business synergies*; la integración del conocimiento; las capacidades dinámicas; la modularidad y la optimización de la estructura; las relaciones corporativas; el origen de los portafolios de negocios; y, últimamente, la complejidad como perspectiva de análisis. El aporte de esta autora a la investigación sobre el nivel corporativo de la estrategia es relevante, como se podrá corroborar a lo largo del presente trabajo.

Desde una mirada crítica, Hafsi y Thomas (2005) retoman el cuestionamiento de autores como Pettigrew (2001), acerca de si en realidad existe un campo de la estrategia. Como conclusión de su trabajo de revisión, los autores consideran que si bien existe, éste aún tiene mucho por desarrollar. Las mayores dificultades del campo se dan por: falta de consenso frente a los conceptos teóricos fundacionales; deficiencias en las metodologías; lejanía de la realidad práctica. Adicionalmente, los

autores consideran que el campo ha tomado prestado de otras disciplinas el objeto y el método de investigación.

En este sentido, Nag et al. (2007) consideran que los académicos ortodoxos ven esta comunidad como frágil, por la ausencia de definiciones únicas; pero, según estos mismos autores, sí existe un campo donde hay un consenso subyacente que facilita y atrae múltiples perspectivas. Quizás por ser joven, el campo tiene como dificultad la re conceptualización abrupta por las que ha pasado desde que se inició en el curso de Política de Empresa. Adicionalmente, sus aspectos de interés “suelen traslaparse con otros campos más vigorosos como la economía, la sociología, el mercadeo, las finanzas y la psicología” (Hambrick y Cannella, 2004, p. 935).

A pesar de esto, Nag, Hambrick y Chen (2007) afirman que su estudio muestra un alto nivel de correspondencia entre las definiciones implícitas y explícitas del campo. Por tanto, esta comunidad académica “se beneficia de la combinación entre el consenso de fundamentales y la variedad sustancial acerca de cómo se exploran y enmarcan los asuntos de la gerencia estratégica” (p. 950). En otras palabras, la intersección con otros campos es parte de la naturaleza misma del campo de la estrategia. Y esta diversidad de perspectivas permite verlo como un manera alternativa de comunidad académica “como entidades dinámicas y maleables, pero al mismo tiempo unidas por un núcleo común, subyacente y permeable” (p. 952).

Desde otro punto de vista, Hafsi y Thomas (2005) afirman que el campo ha perdido su visión holística de la empresa y se ha concentrado en la utilización de métodos analíticos de investigación que no permiten ver la complejidad de sus interacciones sociales. Su propuesta está en construir guías (*walking sticks*) que permitan a los académicos y practicantes del campo aclarar los conceptos esenciales de la estrategia.

Cabe destacar que, aunque De Witt y Meyer(2010) han mostrado como los teóricos del campo eligen una de las dimensiones para investigar, en el caso del conocimiento gerencial en la empresa multinegocio esta separación no es tan clara. En primer lugar, porque el tipo de pregunta teórica del campo que motiva esta investigación refiere un interés por el proceso – ¿cómo se administra coherentemente un conjunto de negocios? –, al igual que la pregunta de investigación misma. En segundo lugar, el interés por el conocimiento gerencial como “producto” de ese proceso alude al contenido; y, en tercer lugar, porque la manera como se aborda la empresa multinegocios como

contexto de investigación es a partir del análisis de su nivel corporativo. Todo esto implica que la presente investigación no se circunscribe a la tradición de investigación en proceso o en contenido, sino que relaciona temas y perspectivas de interés para ambas.

Como se mencionó anteriormente, el tema del nivel de análisis es importante para delimitar el alcance de la investigación realizada en el marco de la presente tesis doctoral. Siendo la pregunta teórica sobre la administración del conjunto uno de los pilares del problema de investigación, se hace necesario revisar las características de los distintos niveles de la estrategia, para finalmente, concentrarse en la estrategia corporativa, que es la que se preocupa particularmente por el nivel corporativo.

1.1.2 Niveles de la estrategia

Volviendo a la distinción que hace Porter (1995) entre estrategia competitiva y corporativa, desde el sentido que otorga a la estrategia la tradición de investigación del contenido, el autor aclara:

La estrategia competitiva busca cómo crear una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en que compite la empresa. La estrategia corporativa se refiere a dos cuestiones distintas: en qué negocios debe estar la compañía y cómo debe la oficina central manejar la serie de unidades de negocio. La estrategia corporativa es la que hace que el todo corporativo sea más que la suma de sus partes o unidades de negocio” (p. 55)

Aunque evidentemente Porter (1995) se focalizó en la estrategia competitiva, hizo grandes aportes a la estrategia corporativa a partir de sus estudios críticos en relación con la firma y el desempeño económico. Los resultados de dichos estudios mostraron poca relación entre las estrategias corporativas y el valor agregado para los accionistas, situación que Porter caracterizó afirmando “sólo los abogados, los banqueros de inversión y los vendedores originales salen ganando en la mayoría de estas adquisiciones, no los accionistas” (p. 64).

Por su parte, De Wit y Meyer (2010) explican los niveles de la estrategia así:

- a. Funcional, se refiere a preguntas específicas sobre el funcionamiento de la compañía como la estrategia de operaciones, la estrategia de mercadeo y la financiera;
- b. De Negocios, en este nivel se integran las estrategias funcionales para soportar los productos y servicios con que se atienden los clientes, es decir, donde se decide cómo competir en el mercado. Frecuentemente las empresas sólo operan en un negocio, pero otras tienen dos o más negocios, razón por la cual se requiere una estrategia de nivel corporativo;

- c. Corporativo, se encarga de alinear y coordinar las estrategias de cada una de las unidades de negocio. Este nivel es referido también como el de las empresas multinegocios; y,
- d. Redes, cuando las empresas multinegocios realizan alianzas estratégicas, *joint ventures* u otro tipo de asociaciones, entonces se requiere también una estrategia para coordinar las actividades entre varios grupos de empresas.

Como se explicó anteriormente, el campo académico de la estrategia se enfoca en los niveles de negocio (conocido también como competitivo) y el corporativo. A continuación se describen las características de cada una de estas estrategias.

1) Estrategia de Negocio

Según la *Strategic Management Society* (SMS, 2010), las preguntas concernientes a la estrategia de negocio son: ¿Cuáles son las dimensiones y dinamizadores (*drivers*) del desempeño del negocio? ¿Cómo interactúan los negocios entre sí y con el entorno? ¿Cuál es la naturaleza y el efecto de esas interacciones? ¿Qué es ventaja competitiva? ¿Cómo pueden las firmas construir y mantener su ventaja competitiva en un mundo cambiante? ¿Cuál es el rol que juegan los recursos y capacidades en dar forma a las industrias en el tiempo? ¿Cómo emergen los grupos y *clusters* de empresas y cuáles son sus efectos?

Con el objeto de abordar la estrategia de negocio se hace necesario, en primer lugar, aclarar el concepto de negocio. En el lenguaje común, éste se utiliza, como sinónimo de empresa o de organización; sin embargo, en el campo de la estrategia, su significado es bien distinto. Aunque pocas veces se hace la pregunta ¿En qué negocio estoy?, ésta es esencial al momento de hacer elecciones y renuncias estratégicas. Con frecuencia, la respuesta a esta pregunta se da en términos de producto y mercado, tal como se observa en esta descripción del negocio de una compañía manufacturera: “Su esencia es la fabricación y comercialización de herramientas manuales forjadas y no forjadas para la agricultura, jardinería, minería, industria y construcción”¹⁰. A pesar de que esta respuesta puede ser coherente con el presente de la organización, es limitante para la construcción de su viabilidad futura. A manera de reflexión: ¿qué ocurre si los mercados actuales se vuelven poco rentables o si el producto se vuelve obsoleto? ¿Significa entonces que se acaba el negocio?.

¹⁰Tomado de Herragro (2012).

Según Abell (1980) el negocio se conceptualiza de una manera que va más allá de la bidimensionalidad de la matriz producto/mercado. Hace ya treinta años que el concepto de negocio consiste en la relación de tres dimensiones: grupo de clientes, necesidades o trabajos por satisfacer y tecnologías o maneras como se satisfacen. La intersección entre clientes, necesidades y maneras de satisfacerlas, amplía la visión del negocio más allá del mercado actual. Adoptar un concepto, aparentemente abstracto, permite superar barreras como la obsolescencia de los productos, el cambio de reglas de juego institucionales o los cambios tecnológicos repentinos. Mientras haya clientes con sueños, sufrimientos, trabajos por hacer, será posible desarrollar el negocio. Para ello es necesario cambiar la manera tradicional de segmentarlos, pues no es suficiente con tener tendencias generales, sino conocer qué es lo que ese cliente valora¹¹.

De acuerdo con Abell (1980) se hace necesario responder a consciencia tres preguntas esenciales: Quién, qué y cómo; y el autor sostiene que el concepto de negocio se define por la interrelación de estas tres respuestas. . La manera como se responde la pregunta sobre el quién, debe obedecer a un criterio coherente con la segmentación de los clientes. En este punto es posible contrastar la manera tradicional como se han segmentado (por ej: clientes que generan mayores ingresos, más antiguos, más cercanos, etc.) con una nueva manera de conocer los clientes (por ej: más deseados, más leales, de acuerdo con comportamientos de compra, etc.). Es importante en este punto, tener una visión estratégica de cliente, es decir, de largo plazo y de impacto de la organización. Esto implica que los aportes del área de mercadeo son sólo una de las diversas perspectivas que se requieren para alcanzar esta visión.

En cuanto a la pregunta sobre el qué, se refiere a las necesidades, deseos o trabajos que el cliente necesita que le satisfaga un tercero. Es decir, se trata de la promesa de valor que se ofrece a cada tipo de clientes. Esta promesa puede tener unos atributos básicos para un grupo de clientes masivos y diferenciadores a medida que los clientes así lo exigen.

Por último, la respuesta sobre el cómo, puntualiza las maneras como se entrega la promesa de valor a los clientes. Es en este punto donde la eficiencia operacional y la logística tienen el papel protagónico.

¹¹ Gran cantidad de los productos y/o servicios que consumimos hoy no responden a una necesidad básica; por ejemplo, cuando vamos a comer a un restaurante no implica que vamos a saciar el hambre, sino más bien a compartir socialmente o solucionar un problema de tiempo. Lo que los clientes de un restaurante pueden valorar depende de lo que ellos estén buscando: un ambiente romántico, una receta exclusiva, o simplemente alguien que cocine porque el cliente no tiene tiempo para hacerlo personalmente. En este sentido, es fundamental tener claro quién es el cliente y cuál es el trabajo que hacemos por él, o cuál es el sueño que le ayudamos a cumplir.

Se trata de coordinar e integrar las actividades primarias y de apoyo de la empresa, de manera que pueda entregarse el producto o servicio de manera eficiente y oportuna.

Esta relación tridimensional se materializa o tangibiliza de diferentes formas a través de los modelos de negocio; éstos “describen las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 14). Los modelos de negocios también se entienden como historias que explican la manera como trabajan las empresas; historias acerca de quiénes son los clientes, cómo se consigue el dinero y “cuál es la lógica económica implícita en la idea de entregar valor económico al cliente al costo más apropiado” (Magretta, 2002, p. 4).

Esto implica que un modelo de negocio es la herramienta a través de la cual se materializa dicho concepto. La diversidad de modelos responde a los fundamentos de distintas corrientes teóricas¹². Esto significa que es posible elegir en la diversidad de ofertas de firmas consultoras o autores reconocidos. Sin embargo, es esencial mantener la claridad frente a las posibilidades y limitaciones de cualquier herramienta. La clave es pues la multidimensionalidad; en otras palabras, se trata de desapegarse de la primera idea, del primer diseño y estar abiertos a validarlo con personas con maneras diversas de ver el mundo. Personas dentro de la misma organización con criterios distintos pero también proveedores, clientes, asociaciones gremiales, reguladores, entre otros actores, pueden aportar sugerencias para ajustar el modelo.

Una de las herramientas más aceptadas recientemente, especialmente por su capacidad didáctica, es la propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010). Bajo el *slogan* de «modelos de negocios de nueva generación», estos autores presentan una herramienta visual que permite compartir un lenguaje común simple pero poderoso. En palabras de Marquez (2010), Osterwalder y Pigneur (2010) han propuesto una “ontología de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos, que constituyen una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelo de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos” (p. 30).

Efectivamente, a través de la metáfora de un lienzo en blanco, Osterwalder y Pigneur (2011) sugieren la construcción de una historia para contar; una historia acerca de la manera como “se mueve la máquina registradora del negocio”. En la parte derecha del lienzo se definen los bloques relacionados con la

¹² Por ejemplo para Rappa (2005) los modelos de negocios basados en internet se clasifican en: de corretaje, de publicidad, infomediario, comerciante, fabricante directo, afiliación, comunidad, suscripción y utilidad. Por su parte, Weill, Malone, D'urso, Herman y Woerner (2005) se refieren a cuatro modelos básicos: creador, distribuidor, propietario y corredor.

creación y entrega del valor al cliente, mientras que en la parte izquierda se encuentran los bloques relacionados con la eficiencia. De esta manera, recordando a Porter (1997), se puede hacer evidente cómo la eficiencia operativa es importante pero no suficiente en términos de estrategia. En este sentido, el concepto de negocio ayuda a integrar conceptos esenciales en la definición de una estrategia de largo plazo que garantice la viabilidad futura de la organización. Este instrumento para plantear el modelo de negocio, quizás como cualquier otro, sirve para validar y revalidar la manera como las organizaciones generan valor económico. Es una oportunidad para volver sobre lo obvio, sobre lo que está supuestamente claro, sobre lo que se pierde en las rutinas organizacionales.

En la figura 1 se puede observar el modelo de negocios de Osterwalder y Pigneur (2011), en éste, la responsabilidad de la gerencia está no sólo en tener claridad sobre los nueve bloques que lo componen, sino en identificar, establecer y facilitar las relaciones que se dan entre ellos. Por ejemplo, es fundamental la relación entre clientes y propuesta de valor para definir la estrategia competitiva, así como la relación entre actividades y recursos clave para aclarar las competencias con que cuenta la organización para sostener la propuesta de valor.



Figura 1. Modelo de negocio.
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

Por lo tanto, en esta tesis doctoral, el modelo de negocio es una herramienta que permite poner en común los elementos esenciales del negocio, pero no es el negocio en sí. Esto es importante aclararlo puesto que la proliferación de modelos de negocio con sus diferentes configuraciones pueden confundir los fines con los medios. Es decir, el concepto de negocio es la esencia que define a una organización, es el alma que la identifica y distingue de otras. En las múltiples posibilidades de interacciones y relaciones que emergen del cruce de las tres dimensiones – clientes, necesidades y tecnologías –, se crea y destruye valor. Por esta razón, el concepto de negocio es fundamental para la definición de una “buena” estrategia, incluso podría decirse que es su punto de partida. Esto implica que el concepto de negocio no cambia permanentemente, pero quizás el modelo de negocio sí. Lo importante es repensar el concepto y revisar el modelo.

Asegurar la viabilidad futura de la organización es el principal propósito de la estrategia y tener claro el negocio en que se está es fundamental para alcanzar la estrategia definida. La reflexión acerca del negocio en que se está es una manera de “poner orden mental” entre los diferentes miembros de la organización. Al mismo tiempo, no se debe olvidar que tener claro el modelo de negocio no garantiza el logro de la estrategia porque la incertidumbre siempre está presente. Pero, si permite visualizar los elementos clave para la definición y contribuye a la ejecución de la estrategia.

2) Estrategia corporativa

La estrategia corporativa se enfoca, según Eisenhardt y Pienzunka (2011), en las elecciones estratégicas que enfrentan “las empresas multinegocios con respecto a la creación de ventaja competitiva y el incremento del desempeño corporativo” (p. 506). Estas decisiones estratégicas suelen relacionarse con el control de las unidades de negocio por parte de un centro corporativo u oficina central, la colaboración entre unidades de negocio para capturar sinergias y, el alcance de la firma; es decir, la definición del campo de acción de la firma.

De acuerdo con el planteamiento de la *Strategic Management Society* (SMS, 2010) la estrategia corporativa responde a las preguntas: ¿Cuál negocio debe incluirse en el portafolio de la firma? ¿Cómo administrar coherentemente la “familia resultante”? ¿Cómo debería ser la diversificación de la firma: fusiones y adquisiciones o crecimiento orgánico? ¿Cuál es el rol del centro corporativo y de la Junta Directiva en el manejo de los accionistas y demás actores relacionados con la firma? ¿Cómo asegurar un comportamiento ético y socialmente responsable de la firma? ¿Cómo funciona el control del mercado en la función corporativa?

Las premisas de la estrategia corporativa, según Porter (1995), son:

- a. La competencia se da en las unidades de negocios;
- b. La diversificación agrega inevitablemente costos y limitaciones a las unidades de negocios; y,
- c. Los accionistas pueden diversificar fácilmente ellos mismos.

Sin embargo, Porter advierte que estas premisas significan que la estrategia corporativa debe generar valor a las unidades de negocio.

En relación específica con la administración del conjunto, Londono-Correa (2003)¹³ explica que la gestión interna de la empresa se ocupa particularmente de la definición de la estructura, la asignación de recursos, el seguimiento al desempeño, la centralización de actividades y participación en la definición competitiva de los negocios. Esto implica que la firma o familia resultante de procesos de fusión, requiere una estructura organizacional particular que se compone de unidades de negocio y, en algunos casos, de una oficina central que las coordina.

En esta tesis doctoral, la unidad de negocio (UEN) se define como aquel órgano administrativo cuyo objetivo común es la viabilidad y sostenibilidad de un negocio en particular. La unidad central se conoce como oficina central, centro integrado o casa matriz. Esta oficina puede actuar como gestora de carteras, gestora de sinergias y promotora de desarrollo. Cuando se conforma una estructura formal para soportar la estrategia corporativa, significa que habrá una instancia superior a la unidad de negocio que se encargará de dar los lineamientos estratégicos comunes para una administración conjunta coherente.

En la oficina central se dan diferentes responsabilidades y funciones, tales como la gestión de la propiedad de las inversiones y la administración conjunta de los negocios y el desarrollo de éstos. Según G. Johnson et al. (2006), las decisiones que se toman en el ámbito corporativo se relacionan con el alcance y la creación de valor. Así mismo, según Bourgeois (1980), la estrategia corporativa o primaria, se encarga de la definición del dominio de la organización y su relación con el ambiente general. El dominio se refiere a la selección del ámbito en el cual se desempeña la organización; y, el ambiente general consiste en tener claras las tendencias generales en lo social, político, económico,

¹³ Profesora titular de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT quien realizó un trabajo de grado para optar al título de Magister en ciencias de la administración titulado *Caracterización del Centro Corporativo en el Sindicato Antioqueño* (Londono-Correa, 2002) que dio origen a posteriores publicaciones aquí citadas.

ambiental, tecnológico, demográfico, entre otros. Y tal como la escuela clásica tradicional de la estrategia lo ha sostenido, la estrategia corporativa ofrece una respuesta general a la pregunta cómo administrar eficiente y rentablemente el conjunto de negocios, a partir de las estrategias sinérgicas (Ansoff, 1965).

1.1.3 Estrategia corporativa desde la perspectiva compleja

Según Eisenhardt y Piezunka (2011), la estrategia corporativa puede ser abordada desde la perspectiva tradicional o desde la compleja. La tradicional considera que las decisiones deben estar centralizadas en los directivos del centro corporativo, quienes tienen las capacidades y la información para tomar decisiones económicas racionales. Sin embargo, la perspectiva compleja tiene como supuesto la racionalidad limitada de sus directivos y privilegia la toma de decisiones descentralizadas a partir de reglas simples definidas por la alta dirección para que los actores locales puedan autónomamente responder a las presiones del entorno.

En la tabla 2, se presenta el contraste de estas dos perspectivas, en lo que se refiere a las generalidades y específicamente a las formas de creación de valor y sus objetivos. De acuerdo con la perspectiva tradicional, la estrategia corporativa se sostiene mediante el alineamiento eficiente entre las unidades de negocios y los objetivos de la firma. Mientras que de acuerdo con la perspectiva de la complejidad, la estrategia corporativa se plantea como la estructuración efectiva de las unidades de negocio en co-evolución con el mercado. Por lo tanto, al integrar el dinamismo del entorno, la perspectiva de la complejidad destaca aún más el rol de los directivos y sus capacidades de decisión en un contexto cambiante.

En relación con la influencia que tiene el equipo de la alta dirección, la perspectiva compleja destaca la importancia de nombrar ejecutivos de alta calidad, de manera que puedan ser empoderados en las decisiones. De esta manera, ejecutivos de distintos niveles de la organización con capacidad de identificar oportunidades promisorias, están en capacidad de aprovecharlas oportunamente sin esperar la decisión del centro corporativo. El rol de los directivos corporativos para la perspectiva tradicional es monitorear y controlar a los directivos de las unidades de negocios, mientras que, desde la perspectiva compleja es motivar el desempeño individual y definir unas reglas simples que actúen a modo de criterios de decisión.

Tabla 2. *Contrastes entre las perspectivas clásica de la estrategia corporativa y de la complejidad*

	Clásica o Tradicional	Complejidad
Formas de creación de valor	<p>Toma de decisiones estratégicas efectiva (Chandler, 1962; Gailbraith, 1973)</p> <p>Mitigación del oportunismo (Berle y Means, 1932; Murmann y Frenken, 2006)</p> <p>Mejora de la creación de valor por colaboración entre unidades de negocio (Helfat y Eisenhardt, 2004)</p>	<p>Estructura óptima entre eficiencia y flexibilidad (Davis, Eisenhardt y Bingham, 2009)</p> <p>Relación entre estructura óptima y entorno (Davis, Eisenhardt y Bingham, 2009; Eisenhardt y Sull 2001)</p>
Objetivo	Alineamiento eficiente entre las UN y los objetivos de la firma	Estructuración efectiva de las UN en coevolución con el mercado
Rol de los ejecutivos corporativos	Monitorear las acciones de los ejecutivos de las UN	Seleccionar ejecutivos de UN de alta calidad e incentivos orientados al desempeño individual
Rol de los ejecutivos de unidad de negocio	Identificar y ejecutar la estrategia de negocios	Identificar y ejecutar la estrategia de negocio de acuerdo con reglas simples de tipo corporativo para dar forma a las UN
Énfasis	Contenido estratégico: ¿Cuál es la estrategia del negocio?	Contenido estratégico y número moderado de reglas básicas (Eisenhardt y Sull, 2001; Davis et al, 2009)
Toma de decisiones	Centralizada y jerárquica	Descentralizada
Etapas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar mercados atractivos 2. Localizar una posición defendible 3. Fortalecer esa posición 	Identificar procesos clave con el flujo de oportunidades atractivas
Riesgo	Gerentes de UN muy lentos y rígidos frente al cambio	Gerentes de UN tentados por la posibilidad de ejecutar oportunidades promisorias

Fuente: Elaboración propia basada en Eisenhardt y Pienzunka (2011).

1.1.4 La alta dirección en el campo de la estrategia

El papel que juegan los directivos en el desempeño de un negocio es determinante (H. Mintzberg, 1973, 2009); (Hambrick y Mason, 1984); (Christensen et al., 1973); (Drucker, 1954, 1967, 1974). Pero el impacto de éstos puede ser aún mayor en una empresa multinegocios, donde sus responsabilidades van más allá de su estrategia competitiva (Chandler, 1962, p. 351). Los directivos en el nivel corporativo no sólo responden por la gerencia del conjunto, sino también por facilitar la operación de cada uno de los negocios. Esto significa que los directivos de este tipo de empresas se enfrentan al reto de coordinar la diversidad de negocios y capturar las sinergias necesarias para la creación conjunta de valor económico (C Prahalad y Doz, 2003).

La importancia que tiene la alta dirección se refleja claramente en la revisión de la literatura del campo de la estrategia (Furrer, Thomas y Goussevskaia, 2008; Nag, Hambrick y Chen, 2007; Hafsi y Thomas, 2005;). Algunos autores se refieren, por ejemplo, al rol estratégico de los gerentes, mientras que otros afirman que la estrategia se define por la declaración del líder de la empresa y otros resaltan el papel de los administradores, al ocuparse de las iniciativas estratégicas en representación de los dueños.

De hecho, Powell, Lovallo, y Fox (2011), desde su perspectiva de la estrategia del comportamiento o *Behavioral Strategy*, presentan las diferentes corrientes teóricas de la psicología¹⁴ que han permeado el campo de la estrategia. Estas corrientes se han ocupado de explicar los supuestos cognitivos, emocionales y de interacción social que hay detrás de quienes toman decisiones en la organización. Entre los tópicos más representativos de estas corrientes se destacan los equipos de la alta dirección estudiados desde la perspectiva de los *Upper Echelons* de Hambrick y Mason (1984) y las lógicas dominantes de Prahalad y Bettis (1986).

La perspectiva de la alta dirección o *Upper Echelons* plantea que si queremos saber porqué las organizaciones hacen lo que hacen, o porqué se desempeñan como lo hacen, debemos considerar los sesgos y disposiciones de los actores más poderosos de la organización, o sea, de sus altos directivos (Hambrick, 2007). El propósito de esta perspectiva es explicar, parcialmente, el resultado organizacional

¹⁴Se refieren a la "investigación en comportamiento de la decisión (Kahneman y Lovallo, 1993; Schwenk, 1984; Moore, Oesch y Zietsma, 2007); La teoría del comportamiento de la firma (Cyert y March, 1963; Bromiley, 2005; Gavetti, Levinthal, y Ocasio, 2007); Esquemas cognitivos, mapas, *Sense-making* o construcción de sentido, y rivalidad cognitiva (Porac y Thomas, 1990; Reger y Huff, 1993; Lant y Bauman, 1995; Weick, 1995)"P. 1369.

a partir de las características de sus directivos. El principal argumento es que el decisor no puede monitorear todos los aspectos de la organización y su entorno, no sólo por su racionalidad limitada, en términos de Herbert Simon, sino porque su campo de visión está, según Hambrick y Mason (1984), limitado por la base cognitiva y valores de cada directivo, los cuales se expresan en los pre-supuestos o “los dados” (*“the givens”*) (p. 196).

La perspectiva de las lógicas dominantes de Prahalad y Bettis (1986), por su parte, está orientada por la pregunta sobre el porqué se diversifican las firmas. Estos autores buscaron relaciones entre la diversidad de negocios y el desempeño de la firma, y concluyeron que las capacidades directivas constituyen uno de los límites a la estrategia de diversificación; es decir que, entre más diversidad de negocios, menos posibilidad de mejorar el desempeño de la firma, debido a la dificultad que tienen los directivos de “tener varios negocios en la cabeza” como se diría comúnmente. La capacidad a la cual se refieren los autores se limita por las lógicas dominantes que definen mapas mentales desarrollados a través de la experiencia en un negocio base y que, en algunas ocasiones, se aplica inapropiadamente a los otros negocios.

Tanto la perspectiva de la alta dirección como la de las lógicas dominantes se preocupan por los sesgos que pueden tener los directivos al tomar decisiones que afectan el desempeño económico de la firma. Si bien los aportes de estos autores son útiles para comprender el rol estratégico de la alta dirección, desde una perspectiva interpretativista, puede considerarse inútil tratar de eliminar la subjetividad que subyace al proceso decisorio y la gerencia. Adicionalmente, es difícil establecer una causalidad entre las características y mapas mentales del equipo de alta dirección y el desempeño de la firma. En este sentido es que se considera pertinente relacionar el tema del conocimiento con la práctica gerencial del equipo de la alta dirección responsable de una firma multinegocios sin tener como foco el desempeño económico sino la intersubjetividad que caracteriza las dinámicas organizacionales.

Dentro del marco de esta tesis doctoral, la investigación sobre el conocimiento gerencial busca mover el foco de la objetividad en la decisión y su relación con el desempeño de la firma hacia la caracterización del conocimiento que se pone en común en la interacción del equipo de la alta dirección en la administración de una empresa multinegocios. El propósito esencial es profundizar en el concepto de gerencia, establecer relaciones entre su teoría y su práctica así como establecer relaciones entre conocimiento y gerencia, como una manera de aclarar ese “algo” al que se refiere Mintzberg (2009) al definir la gerencia.

1.1.5 Conocimiento en el campo de la estrategia

El conocimiento en el campo de la estrategia está relacionado con la preocupación acerca de cómo generar y entregar valor al cliente. Esta preocupación es el foco de la Escuela de los recursos y capacidades (*RBVF*¹⁵). Esta escuela se centra, específicamente, en el rol que juegan los recursos y capacidades, en el desempeño y diversidad de las firmas. La *RBVF* no utiliza con frecuencia el concepto conocimiento, sino más bien los de competencias y capacidades. Prahalad y Hamel (1990) definen estas competencias como el aprendizaje colectivo organizacional, específicamente orientado a la manera como se coordinan distintas actividades de producción e integran diversas corrientes tecnológicas (p. 82). En contraste con los recursos físicos, estas competencias no se deterioran con el uso sino que por el contrario mejoran a través del tiempo, son difíciles de imitar por la competencia y requieren de trabajo colectivo para ser desarrolladas. Se diferencian de las competencias individuales, porque caracterizan las actividades o procesos que mejor realiza la organización como colectivo social, que en realidad llegan a ser muy pocas.

Un problema de definición

De acuerdo con Teece, Pisano y Shuen(1997) las competencias “no pueden ser entendidas en términos de estados financieros sino de estructuras organizacionales y procesos administrativos que soportan la actividad productiva”(p. 517). La particularidad de las competencias es que no pueden ser compradas o vendidas como otro tipo de recursos que tiene la organización para el desarrollo de su actividad productiva. En ese sentido, lo que puede diferenciar a una organización de otra, así como lo más difícil de imitar, son las competencias que logra desarrollar y fortalecer colectivamente a través del tiempo.

La revisión de la literatura muestra que en el campo de la estrategia, el conocimiento se evoca a través de diferentes términos, y principalmente, de competencias y capacidades colectivas que se construyen a partir de las interacciones, procesos y rutinas organizacionales, orientadas particularmente hacia la construcción de nuevas ventajas competitivas. En la tabla 3, se ilustran los términos principales utilizados – *capacidad, competencia esencial, capacidades dinámicas y conocimiento organizacional* –, y se puede constatar la dificultad que se debe confrontar para establecer la distinción en sus significados.

¹⁵ Sigla de su significado en inglés *Resource Based View of the Firm*.

Tabla 3. *Conceptos relacionados con el conocimiento en el campo de la estrategia*

Concepto	Definición	Ejemplo
Capacidad	“La palabra capacidad se refiere a la habilidad para realizar una tarea que sea al menos mínimamente aceptable” (Helfat et al., 2007, p. 82).	El equipo de mercadeo tiene la capacidad para estudiar el mercado nacional.
Competencia Esencial	<p>“Aprendizaje colectivo organizacional orientado a la manera como se coordinan distintas actividades de producción e integran diversas corrientes tecnológicas” (Prahalad y Hamel, 1990, p.82).</p> <p>“El conocimiento y las habilidades que residen en una organización. Las competencias esenciales incluyen <i>Know-how</i> técnico, habilidades técnicas, <i>Know-how</i> del proceso de negocio y habilidades de negocio. Capacidades distintivas son aquellas cosas que la organización hace mejor que sus competidores” (Trott y Hoecht, 2009, p. 65).</p>	<p>“De acuerdo con el vicepresidente de Toyota, Mr. Iwao Isomura, la competencia esencial de Toyota es la comunicación.[...]Esta clase de comunicación genera un entendimiento mutuo y confianza entre los trabajadores. Como resultado las acciones coordinadas ocurren inmediatamente” (Ichijo, 2007, p. 88).</p>
Capacidades dinámicas	<p>“Habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a entornos cambiantes” (Teece et al., 1997, p. 510)</p> <p>“Una capacidad dinámica (<i>dynamic capability</i>) es la capacidad de una organización para crear, extender o modificar su base de recursos intencionadamente” (Helfat et al., 2007, p. 70).</p>	<p>“Karim y Mitchell (2000) examinaron el proceso de adquisición como una capacidad dinámica. Los autores explican que las adquisiciones le permiten a la firma reconfigurar su mezcla de recursos, y que [las adquisiciones] son medios para modificar su base de recursos en el tiempo, permiten superar las dificultades y explotar las oportunidades del entorno.” (Ambrosini y Bowman, 2009, p. 36).</p>
Conocimiento Organizacional	<p>“La teoría de la creación de conocimiento organizacional define el conocimiento en tres partes que indican sus complementariedades. Primero, es creencia verdadera justificada [...] Segundo, el conocimiento es: i) la habilidad en la acción actual [...] ii) la potencialidad de definir una situación que permita una acción hábil. [...] Tercero, conocimiento es un continuo entre lo tácito y lo explícito” (Nonaka y von Krogh, 2009, p. 636).</p>	<p>Este tipo de creación de conocimiento es relativamente fácil de identificar en procesos operacionales donde la curva de aprendizaje permite cuantificar las mejoras de productividad alcanzadas por la organización. Por ejemplo, la experiencia de Toyota, según Dyer y Nobeoka (2000), muestra cómo se incrementa la productividad cuando se comparte el conocimiento creado y gestionado en red.</p>

Fuente: Elaboración propia

La revisión de la literatura también revela que el diálogo entre conocimiento y estrategia, se enfoca en la estrategia de negocio desde una perspectiva analítica de la ventaja competitiva. Es decir, el conocimiento se considera el elemento central para obtener desempeños superiores a la competencia, desempeños que se alcanzan a partir del desarrollo de las competencias y capacidades de la organización.

Evidentemente, el conocimiento juega un rol fundamental en la definición estratégica de una organización, puesto que, como afirman Conner y Prahalad (1996):

El modo organizacional a través del cual los individuos cooperan afecta el conocimiento que aplican a la actividad del negocio...[...] los modos organizacionales afectan el conocimiento aplicado en el negocio de dos maneras: 1. Como la dotación de conocimiento inicial de las partes que se mezclan y usan y 2. Como ocurre el aprendizaje y el desarrollo durante el trabajo (p. 484).

En este sentido, la preocupación de la *RBVF* no solo se centra en la manera más eficiente de organizarse para generar conocimiento y capacidades (Nickerson y Zenger, 2004) sino en la innovación como principal fuente de ventaja competitiva. Esto significa que tanto el conocimiento, como las capacidades y la innovación son estudiadas desde el nivel de negocios de la estrategia, propósito compartido con el campo de la gestión del conocimiento, que ha emergido con fuerza en la década de los noventa.

1.2 EL CAMPO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El campo de la gestión del conocimiento o *Knowledge Management* aborda esencialmente la generación o fortalecimiento de las ventajas competitivas de la empresa a partir del conocimiento organizacional. Según McElroy y Firestone (2003), este campo tiene dos focos de atención: el intercambio de conocimiento y la creación de conocimiento. Este último es el punto de unión con las corrientes teóricas de la innovación, mientras que el primero, se relaciona con las corrientes del aprendizaje organizacional. En este sentido, McElroy (2003) sostiene que la gestión del conocimiento está diseñada para incrementar la oferta del conocimiento de los trabajadores de una organización y por tanto se relaciona con dos premisas típicas: “1. Se trata de capturar, codificar y compartir conocimiento valioso, y 2. Se trata de llevar la información correcta, a las personas correctas en el tiempo correcto” (p.24).

Esta perspectiva de la oferta que se denomina también de primera generación, pone especial énfasis en las tecnologías de información y comunicación (TIC's) requeridas para cumplir con los propósitos expuestos en sus premisas. Pero la gestión del conocimiento de segunda generación se enfoca en el lado de la demanda puesto que no se preocupa por incrementar la capacidad de su fuerza de trabajo, sino en producirla. Se trata entonces de incrementar la capacidad organizacional para satisfacer la demanda por nuevo conocimiento. En contraste con el énfasis en las TIC's de la primera generación, la segunda generación se preocupa por el proceso social del conocimiento. Por lo tanto, se considera una

perspectiva más incluyente, que tiene en cuenta el individuo así como también los procesos y las iniciativas sociales que caracterizan el ciclo de vida del conocimiento.

La importancia que le reconocen las perspectivas económicas y administrativas al conocimiento en el contexto organizacional, se concreta a través de la emergencia de las diferentes corrientes del llamado *Knowledge Management* o gestión del conocimiento. Esta se entiende como una estrategia intencionada para tomar el conocimiento correcto, de la gente correcta, en el momento correcto, ayudando a las personas a compartir y poner información en acción de maneras que incrementen el desempeño organizacional. En este mismo sentido, según Kakabadse, Kakabadse, y Kouzmin (2003), la gestión del conocimiento es una compilación de procesos que permiten alcanzar los objetivos organizacionales a partir de la creación, disseminación y utilización del conocimiento.

En la revisión del campo de la gestión del conocimiento que hacen Firestone (2003) y Firestone y McElroy (2003), se presentan diversas aproximaciones a la definición del conocimiento que dan cuenta de su complejidad. Por ejemplo, Para James (1979) el conocimiento es el entendimiento basado en la experiencia; para Aune (1970), el conocimiento es información en contexto; y, para Goldman (1991), basado en los empiristas, el conocimiento tiene que estar justificado por los hechos.¹⁶

Firestone (2003) en particular plantea:

Yo distingo tres tipos de "conocimiento": Mundo 1: Conocimiento en estructuras codificadas en sistemas físicos (como el genético codificado en el ADN) que permite a esos objetos adaptarse al entorno; Mundo 2: Conocimiento de creencias válidas (en mentes) acerca del mundo, lo bello y lo correcto; Mundo 3; Conocimiento de fórmulas lingüísticas válidas acerca del mundo, lo bello y lo correcto. Los tres tipos de conocimiento son estructuras codificadas en un sistema u otro que podrían ayudarlos a adaptarse. Las distinciones entre mundo 1, mundo 2 y mundo 3 fueron introducidas por Karl Popper (1972, 1994; Popper and Eccles, 1977). (Joseph Firestone, 2003)

La gestión del conocimiento en los años 70 a 90 está claramente enfocada en la codificación, estructuración y difusión del conocimiento. A partir del 2000, esta tendencia evoluciona hacia una mayor valoración de las relaciones, fenómenos y evolución del conocimiento en cuanto proceso social. Es así

¹⁶ Firestone (2003) y Firestone y McElroy (2003), presentan otras referencias de autores que entienden el conocimiento como: Allee (1997) quien plantea que el conocimiento es experiencia o información que puede ser comunicada o compartida; Wiig (1998) quien considera que el conocimiento puede ser pensado como un cuerpo de entendimientos, generalizaciones, abstracciones que llevamos con nosotros de manera permanente o semi permanente y aplicamos para interpretar y gestionar el mundo que nos rodea; Davenport y Prusak (1997) quienes piensan que el conocimiento es un fluido mixto enmarcado por la experiencia, valores, información contextual, modelos mentales, saber hacer y revelaciones expertas que proveen un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Este conocimiento se origina y es aplicado por las mentes de los sujetos que conocen.

como las creencias, valores, visiones de mundo vuelven a ser conceptos que no pueden ignorarse en el contexto organizacional. Entre los numerosos aportes, destacan los planteamientos de Boisot que no solo se aproximan significativamente a la perspectiva de los sistemas complejos, sino que contribuyen, en una gran medida, a enriquecer sus fundamentos.

Boisot, Child, y Redding (2011), por su parte, argumentan que en el campo de la gestión del conocimiento hay dos perspectivas que parecen oponerse a lo largo de un continuum. En un extremo está la perspectiva tecno-económica, la cual entiende el conocimiento como un inventario de objetos disponibles para el agente. Al extremo opuesto, está la perspectiva ecológica que considera al conocimiento como un proceso o flujo de actividad del agente. Y en el centro, se encuentra la perspectiva organizacional que enfrenta el reto de asumir el conocimiento como recurso tecno-económico que se crea y comparte por las actividades de los agentes.

Boisot (2011) advierte que el conocimiento se percibe de manera diferente según la perspectiva; para la tecno económica, el conocimiento es un objeto que puede ser articulado, codificado, almacenado, recuperado y difundido. Para la perspectiva ecológica, el conocimiento permanece incorporado en el agente (individuo); y para la del aprendizaje organizacional, se trata de construcción colectiva de sentido para alinearse con las exigencias del entorno de manera que pueda lograrse no sólo la adaptación y supervivencia sino también la prosperidad del sistema.

La cuestión que se plantea Boisot (2011) es si estas perspectivas son compatibles entre sí, o incluso, si es necesario elegir una de ellas. Adoptando una postura crítica, considera que la gestión del conocimiento es más un conjunto de prácticas que una disciplina intelectual; prácticas cuyos fundamentos no son claramente identificables gracias a la proliferación y relevancia que han tomado las tecnologías de información y comunicación. Por tanto, plantea una propuesta desde la perspectiva compleja que permite entender el conocimiento en relación con el agente y su ciclo social de aprendizaje, denominada el *I-Space* y que se constituye en uno de los principales aportes de este autor.

El “I-Space” de Boisot

Boisot (2011) representa el ciclo social de aprendizaje en el *I-Space* como un cubo en el cual relaciona los procesos de codificación, abstracción y difusión del conocimiento. A mayores niveles de codificación y abstracción, mayor es la proporción de agentes de determinada población a los que se les puede difundir el conocimiento por unidad de tiempo. En el *I-space*, un agente puede ser una entidad

organizada que exhibe agencia- seres humanos individuales, firmas, estados nación, etc. A partir de la advertencia que hace el autor sobre la descontextualización y altas posibilidades de pérdida de información valiosa en los procesos organizacionales, propone un ciclo compuesto por seis etapas: 1) monitoreo; 2) codificación; 3) abstracción; 4) difusión; 5) absorción; y 6) impacto.

El monitoreo (*scanning*) se refiere a la “lectura del entorno” en términos de identificación de oportunidades y amenazas que, según (Boisot, 1998a) están generalmente disponibles como datos difusos o señales poco claras. En este sentido, cuando los datos están codificados el monitoreo puede ser una actividad rápida, mientras que, cuando se trata de conocimiento específico para un contexto no codificado, el monitoreo no sólo es lento sino aleatorio. La codificación (*problem solving*) es el proceso de dar estructura y coherencia a los hallazgos obtenidos en la etapa de monitoreo o a las intuiciones que puedan surgir; se trata de eliminar, al menos en parte, la incertidumbre que genera el contexto para dar definir una forma que haga sentido. La abstracción (*abstraction*), en palabras de Boisot (1998a) es “*Generalizing the application of newly codified insights to a wider range of situations*”(p. 977). Esto implica reducir estas sugerencias a elaboraciones codificadas, a sus características más esenciales, es decir, a conceptualizarlos. En cuanto a la difusión, se trata de poder transferir, intercambiar o compartir las nuevas ideas creadas a un público objetivo. Difundirlas cuando están bien codificadas es menos problemático que difundir ideas no codificadas o específicas de un contexto. En este sentido advierte el autor:

*Only a prior sharing of context by sender and receiver can speed up the diffusion of uncoded and concrete data. The probability of achieving a shared context is inversely proportional to the size of the target population. One's immediate family is the most plausible locus of shared context, followed by close colleagues. Beyond the family and the workplace, the scope for shared context begins to diminish*¹⁷(p. 972)

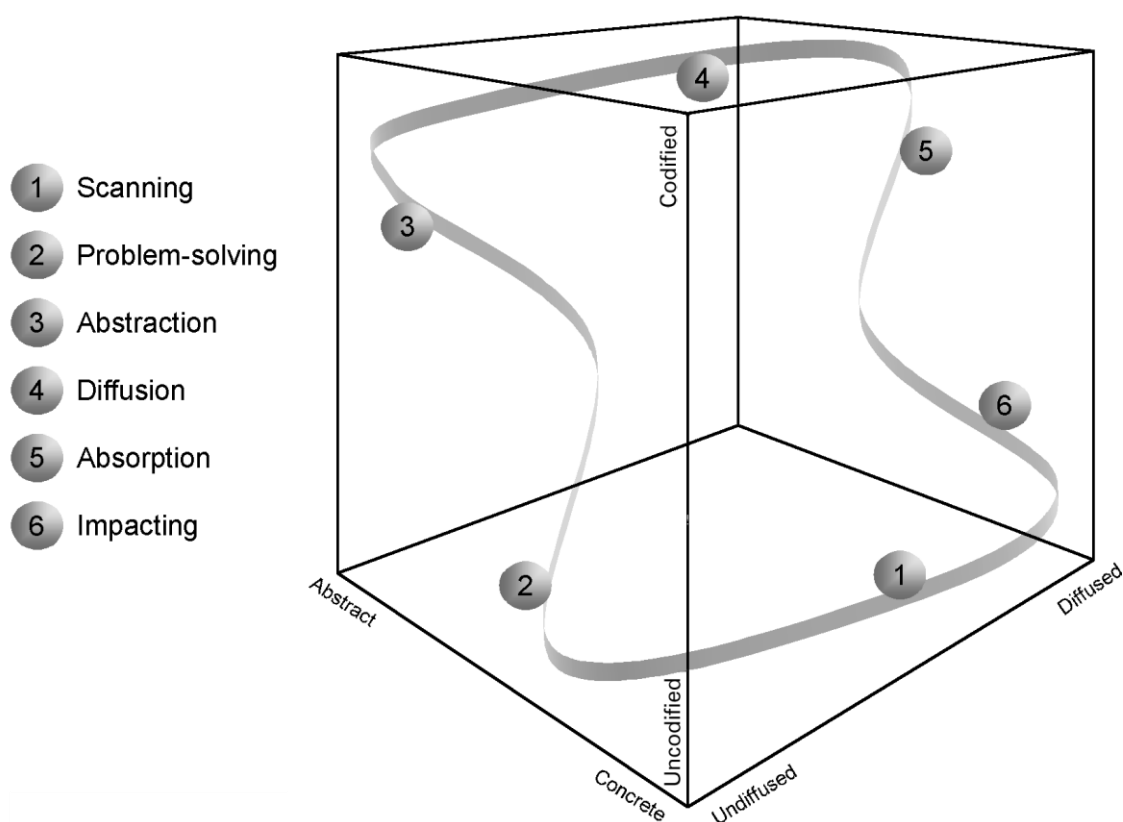
En cuanto a la absorción, el autor plantea que se da cuando es posible la aplicación de las nuevas ideas creadas a diferentes situaciones a través del aprender haciendo (*learning by doing*) o del aprender por uso (*learning by using*). Esto significa que, con el tiempo, las nuevas ideas creadas adquieren un contexto, es decir, nuevamente se crea una experiencia no codificada que permite su aplicación en situaciones particulares. El impacto es la incorporación de conocimiento abstracto en

¹⁷ Traducción de la autora: Solamente el compartir un contexto previamente por el transmisor y el receptor puede acelerar la difusión de datos no codificados y concretos. La probabilidad de alcanzar un contexto compartido es inversamente proporcional al tamaño del público objetivo. Nuestra familia inmediata es el lugar más claro de contexto compartido, seguido por los colegas de trabajo más cercanos. Más allá de la familia y el sitio de trabajo, el alcance del contexto compartido comienza a disminuir (Boisot, 1998, p. 972)

prácticas concretas que pueden ser artefactos técnicos, reglas organizacionales o patrones de comportamiento.

La manera como Boisot (2011) representa el ciclo social de aprendizaje puede observarse en la figura 2. El cubo que utiliza el autor para representar el ciclo social del aprendizaje tiene tres dimensiones de acuerdo con el tipo de conocimiento; cada dimensión presenta el continuum entre estos tipos, por ejemplo, entre conocimiento concreto y abstracto, entre difundido y no difundido y entre codificado y no codificado.

Advierte Boisot (1998), que la secuencialidad de las etapas es una mera reducción pedagógica, puesto



que, en las realidades organizacionales pueden darse de manera simultánea varias etapas; además, es posible el ir y venir de manera aparentemente “desordenada” entre ellas y aún así generarse el ciclo social de aprendizaje.

Figura 2. Ciclo social de aprendizaje.

Fuente: Tomado de (Boisot, 2011, p. 442) Figure 25.2 The Social Learning Cycle

Ahora bien, "nuestra habilidad para crecer y administrar nuestra base de conocimiento determinará cuánta complejidad podemos manejar"(Boisot, 1988, p. 972). La dinámica del ciclo de aprendizaje social sugiere que no siempre queremos reducir la complejidad organizacional, puesto que, según la ley de Ashby sobre los estados de variedad requerida, un sistema que necesita sobrevivir, debe ser capaz de generar una diversidad interna que le permita afrontar la diversidad externa, "por variedad léase complejidad" (Boisot, 2011, p. 437).¹⁸

En la siguiente sección se presentan los puntos de encuentro entre los dos campos académicos anteriormente revisados. El énfasis en el conocimiento como recurso esencial para crear o fortalecer la ventaja competitiva es la principal relación que se encuentra en ambos campos. Además, esta revisión permitió identificar que existen autores que abordan la estrategia y la gestión del conocimiento desde una perspectiva compleja como se mostrará a lo largo de la tesis.

1.3 COMPLEMENTARIEDADES ENTRE LOS CAMPOS DE LA ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento en el campo de la estrategia está ampliamente enfocado en la estrategia competitiva o de negocio. Su interés por la creación y sostenimiento de ventajas competitivas ha desatado un auge por la manera como se crea y comparte el conocimiento en las organizaciones. En este sentido, la Escuela de los Recursos y Capacidades converge con las proposiciones de la gestión del conocimiento (*Knowledge Management*), en cuanto factor de producción valioso para la competitividad de la empresa. En otras palabras, el *Knowledge Management* complementa la estrategia competitiva o de negocio al compartir el propósito de crear o fortalecer la ventaja competitiva desde una estrategia funcional.

¹⁸ Para Boisot (2011), la respuesta al manejo eficiente de esta diversidad se encuentra en las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's) que facilitan simultáneamente el procesamiento de los datos y el incremento en la banda ancha permite la transmisión de datos estructurados y no estructurados. "Pero, el límite real de la banda ancha reside dentro de nuestras cabezas: sólo podemos procesar una cantidad de datos limitada sin que se nos "sople un fusible"" (Boisot, 2011, p. 449). En este sentido, no se trata de procesar cantidad de información sino de hacer sentido del mundo a través de la integración del conocimiento incorporado, narrativo y abstracto-simbólico. El desafío de la gestión del conocimiento deber ser mejorar la capacidad para procesar y absorber información sin comprometer la habilidad para alcanzar la coherencia. Al respecto prescribe Boisot: "reducir complejidad cuando se pueda hacer a bajo costo; absorber complejidad cuando no se pueda"(Boisot, 2011, p. 449).

Además, *“the management of Knowledge is co-extensive with the management of Complexity”* (Boisot, 2011, p. 450), lo que hace interesante la complementariedad de autores tanto del campo de la estrategia como de la gestión del conocimiento, desde una perspectiva compleja.

Sin embargo, la revisión de la literatura permite constatar que lo mismo no ocurre en relación con la estrategia corporativa, y particularmente con su preocupación por la administración del conjunto. Esta situación desata preguntas fundamentales, como por ejemplo : ¿Qué ocurre con el conocimiento en el nivel corporativo? ¿Cuál es el conocimiento que permite responder a las preguntas de la estrategia corporativa? Y particularmente, ¿Cuál es el conocimiento que caracteriza la administración coherente del conjunto de negocios? ¿Cuál es el conocimiento construido a partir de las experiencias y dificultades de la estrategia corporativa? En ambos campos, el conocimiento en el nivel corporativo de la estrategia ha sido poco estudiado.

De hecho, la insuficiencia de trabajos publicados relacionados con el conocimiento gerencial en el nivel corporativo no hace honor a la influencia que tiene el equipo gerencial en la sostenibilidad de un negocio. Incluso se dice con frecuencia que un directivo “tiene el negocio en la cabeza” en referencia al conocimiento profundo que tiene de su empresa en relación con el entorno. Pero más allá de la importancia del directivo en la administración de un negocio, lo relevante acá es la complejidad que emerge cuando además de tener un negocio en la cabeza necesita tener todos los negocios del conjunto corporativo.

En la experiencia que cada gerente adquiere al desempeñarse en distintas áreas de una empresa, éste desarrolla conocimientos y habilidades relacionados con la gerencia. Adicionalmente, en la interacción con su equipo de trabajo, inevitablemente se genera un conocimiento de tipo colectivo que caracteriza el estilo gerencial particular de la empresa. A pesar de las pocas referencias y estudios que relacionan el conocimiento con la gerencia de una empresa multinegocios, su importancia justifica ampliamente los esfuerzos por abrir un camino de investigación fundamental, a través de la pregunta: ¿Cómo se despliega el conocimiento gerencial en una empresa multinegocio?.

1.4 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las reflexiones sobre el campo académico de la estrategia, el campo de la gestión del conocimiento, el grupo de interés de la estrategia corporativa y la perspectiva de la alta gerencia, no sólo conducen a identificar los conceptos nucleares a indagar, sino que muestran lo poco que ha sido explorado el

conocimiento gerencial en el nivel corporativo de la estrategia. A partir de estas reflexiones y de los resultados de la revisión de la literatura, en esta tesis doctoral se busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se despliega el conocimiento gerencial en la administración de una empresa multinegocios?

Esta pregunta plantea las posibles relaciones entre dos conceptos esenciales: gerencia y conocimiento. Se asume que la relación entre ambos conceptos puede ser precisamente el conocimiento gerencial, el cual se constituye en el objeto de investigación y, por tanto, es el constructo teórico que se busca caracterizar mediante un trabajo de campo y el análisis de los datos cualitativos recolectados.

El concepto de empresa multinegocios, por su parte, es el contexto en el cual se investiga el conocimiento gerencial, que como se mencionó anteriormente se trata de la empresa Suramericana S.A., esta es entonces la organización empresarial bajo estudio. La empresa multinegocios también es un constructo teórico que será abordado desde la perspectiva compleja que plantean Eisenhardt y Piezunka (2011).

La relación entre la gerencia y el conocimiento está mediada por el despliegue, entendido de dos maneras en el marco de esta tesis doctoral. La primera, se refiere al propósito de “desenvolver” el conocimiento tácito que caracteriza la práctica gerencial; es decir, de codificar el conocimiento que emerge en la administración de un conjunto de negocios. La segunda, tiene que ver con la puesta en común que hace cada uno de los directivos que conforman el equipo de la alta dirección; es decir que, cuando estos directivos interactúan para enfrentar los fenómenos o estímulos que refiere Boisot (2011), éstos plantean sus ideas a partir de sus mapas mentales o lógicas dominantes en términos de Prahalad y Bettis (1986). Esto implica que el despliegue puede ser entendido como el proceso de codificación parcial del conocimiento tácito que caracteriza a la gerencia y como el proceso de construcción de conocimiento colectivo a partir de la base cognitiva y valores individuales que exponen los directivos al interactuar en sus reuniones gerenciales.

Por lo tanto, para responder la pregunta principal de investigación, se hace necesario responder a la siguiente pregunta de apoyo:

¿Cómo se caracteriza el conocimiento gerencial que despliega la alta dirección del nivel corporativo en la gestión interna de Suramericana S.A. como empresa multinegocios?

La pregunta principal y la pregunta de apoyo de la investigación serán abordadas desde una perspectiva compleja de la estrategia corporativa, tal como se mencionó anteriormente. Esta perspectiva asume la empresa multinegocios como un sistema complejo en el cual las unidades de negocio se entienden como agentes únicos, parcialmente conectados por una cultura común y prácticas de gestión humana consistentes, y que muestran colaboraciones moderadas de alto desempeño (Eisenhardt y Piezunka, 2011).

La revisión de la literatura ha permitido inferir que muy poca atención se ha prestado al conocimiento en el nivel corporativo de la estrategia y, particularmente, al conocimiento colectivo que puede construirse o emerger de la interacción de los altos directivos que enfrentan los retos particulares de la administración de una empresa multinegocios. Además, cabe destacar que la revisión de la literatura pertinente, internacional y local, sobre la empresa bajo estudio, también permite concluir que no se han realizado investigaciones relacionadas con el nivel corporativo de la estrategia en esta empresa. Las publicaciones encontradas hacen referencia a la historia de la compañía, y contribuyen a profundizar en las especificidades de dicha organización. Por lo tanto, con la integración de los conceptos gerencia y conocimiento, en el marco de la empresa multinegocios, se busca contribuir particularmente al campo de la estrategia. Las contribuciones que justifican y que permiten afirmar que esta investigación es relevante para este campo son las siguientes:

1) Teóricas: se espera hacer aportes al campo de la estrategia, particularmente en lo que se refiere a la estrategia corporativa, en relación con la administración coherente del conjunto de negocios, y específicamente en relación al tipo de conocimiento que el equipo de la alta gerencia despliega al enfrentar la variedad estratégica y la dificultad de capturar sinergias que caracteriza a las empresas multinegocios.

2) Conceptuales: se contribuirá con una definición de conocimiento gerencial que se manifiesta y se expresa específicamente en la gerencia de una empresa multinegocios real, y por extensión, con un modelo conceptual (aunque no-generalizable) del proceso de despliegue de este tipo de conocimiento colectivo.

3) Metodológicas: la realización de un estudio de caso en Suramericana S.A es un aporte metodológico puesto que no existe un caso que refiera la gerencia en el nivel corporativo de esta organización. Adicionalmente, se espera aportar a la perspectiva interpretativista de los sistemas complejos adaptativos; perspectiva que permite abordar la gerencia y el conocimiento en el contexto de la empresa multinegocios, sin pretensiones de generalización o predicción, sino de comprensión de las interacciones entre los agentes que permiten la emergencia de un conocimiento gerencial en el nivel corporativo.

Adicionalmente, el análisis de la empresa multinegocios y el conocimiento gerencial como un sistema complejo adaptativo, desde una perspectiva interpretativista, puede también considerarse un aporte metodológico original e interesante, puesto que los estudios identificados sobre conocimiento gerencial en el nivel corporativo son de carácter cuantitativo (por ejemplo el de Tanriverdi y Venkatraman (2005) presentado anteriormente (página 6).

4) Prácticas: la modelización del despliegue de conocimiento gerencial en una empresa multinegocios puede aportar a la gerencia de una empresa multinegocios de dos maneras. Primero, mediante el fortalecimiento de la autonomía de los negocios, a partir de la descentralización de la toma de decisiones. Y segundo, mediante la identificación de elementos esenciales de la gerencia que pueden facilitar el proceso de sucesión gerencial.

La revisión de literatura permite afirmar que existe la posibilidad de complementar los campos de la estrategia y de la gestión del conocimiento en el nivel corporativo de la estrategia, para encontrar posibles aportes a la gerencia de las empresas multinegocios por parte de sus equipos directivos. Hasta el momento, dichos campos se han complementado en el nivel de negocios, donde se proponen crear o fortalecer la ventaja competitiva de un negocio. Sin embargo, poca referencia se ha hecho a la importancia del conocimiento que se crea a partir de las interacciones entre los directivos de una firma multinegocios. En este sentido, las perspectivas de la alta gerencia, constituyen una alternativa que permite establecer asociaciones entre gerencia, conocimiento y empresas multinegocios.

En el capítulo que sigue se profundizan los conceptos evocados en esta primera aproximación y se establece el marco conceptual y teórico que caracteriza y sostiene la presente investigación.

2. LA PERSPECTIVA DE LA COMPLEJIDAD Y EL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA MULTINEGOCIOS.

*“Hay aquí dos nociones, el cerebro y el espíritu, unidas en un nudo gordiano imposible de deshacer a cuyo alrededor giran las visiones del mundo, del hombre, del conocimiento, y que no puede cortarse más que con un golpe de espada bárbara.”
Morin (1988, p. 79)“*

En el capítulo anterior, se establece el lugar del conocimiento en el campo académico de la estrategia, campo en el cual se inscribe la presente tesis doctoral. En este segundo capítulo, se profundizan la perspectiva y los conceptos clave para abordar la pregunta de investigación planteada, lo que permite que en el capítulo siguiente se defina el marco conceptual y teórico de la tesis.

El propósito esencial de este capítulo es presentar la complejidad como perspectiva de análisis, así como aclarar los conceptos clave de la tesis: la empresa multinegocios (EMN) y el conocimiento. El primer concepto (EMN) es central porque delimita el campo de investigación al nivel de la estrategia corporativa y caracteriza el tipo de empresa particular de interés. El segundo, porque se constituye en la unidad esencial o definición base para poder caracterizar, posteriormente, el conocimiento gerencial. Por tanto, en la primera sección de este capítulo se aborda la complejidad como perspectiva de análisis (sección 2.1). En la segunda sección se presenta la empresa multinegocios y en particular su carácter

de sistema complejo adaptativo (CAS¹⁹) (sección 2.2) y, en la tercera sección, se explica el conocimiento desde diversas perspectivas, para finalmente, explicarlo también como CAS.

2.1 LA COMPLEJIDAD COMO PERSPECTIVA DE ANÁLISIS

La noción de complejidad ocupa un lugar cada vez más relevante en el contexto de las ciencias sociales, aunque el término ha sido empleado desde tiempo atrás en obras de empiristas reconocidos. En el *Ensayo Sobre El Entendimiento Humano*, por ejemplo, John Locke (1689), se refiere a las ideas complejas como aquellas creadas por la mente al poner juntas varias ideas simples. La concepción de Locke (1689) sobre la complejidad está relacionada con la raíz latina *plectere*, que significa entrelazar, entretrejer.²⁰

Locke (1689) clasifica las ideas simples como de sensación, de reflexión, de percepción y de retención, mientras que las ideas complejas las relaciona con el discernimiento. Al caracterizar las ideas complejas afirma que estas son: “creadas por la mente a partir de las ideas simples [...] creadas voluntariamente [...] usualmente son de modo, sustancia o relación [...] modo simple y mixto de ideas [...] ideas de sustancias simples o colectivas [...] y relación de comparación” (p. 2080). Este autor clásico advierte también que las ideas complejas se obtienen de tres distintas maneras: 1) por experiencia y observación; 2) por invención; y 3) por explicación de los nombres, acciones o movimientos que vemos. Es así como este empirista británico sostiene: “Ideas que han sido creadas a partir de poner juntas muchas ideas simples, las llamo complejas; como son la belleza, la gratitud, un hombre, un ejército, el universo” (p. 2086).

Sin embargo, la simplicidad de la noción de ideas complejas que surge en el contexto del Renacimiento contrasta con el enfoque actual. Así, por ejemplo, en relación con la vida —y en particular con organismos vivos que tienen comportamientos sociales complejos— Mitchell (2009) cuestiona “cómo los fenómenos que nosotros llamamos ‘inteligencia’ y ‘conciencia’ emergen de sustratos materiales no inteligentes y no conscientes” (p. 187). Según la autora, estos son los temas de los sistemas complejos, en tanto campo interdisciplinario de investigación que busca la explicación sobre “cómo grandes números de entidades relativamente simples se auto-organizan, sin el beneficio de un controlador central, en un todo colectivo que crea patrones, utiliza información, y, en algunos casos, evolucionan y aprenden” (p. 187).

¹⁹ Complex Adaptive System (CAS)

²⁰ Es así como la gratitud, por ejemplo, es una idea compleja a la cual se llega a partir del entretreído de una multitud de ideas simples.

2.1.1 Aportes de las perspectivas sistémicas y complejas

Como concepto opuesto a la complejidad, Mitchell (2009) se refiere al reduccionismo como la aproximación científica dominante desde los años 1600. El reduccionismo es pues uno de los ideales de los científicos modernos, quienes consideraron posible alcanzar la comprensión del todo a partir de la explicación de sus partes. En palabras de Fuenmayor²¹, el carácter reduccionista de la ciencia moderna se caracteriza tanto por la reducción a priori como por el análisis a priori²².

Sin embargo, la imposibilidad de reducir fenómenos como el comportamiento social han alentado significativamente las propuestas anti-reduccionistas. Estas propuestas promulgan que el todo es más que la suma de las partes, y han dado origen a nuevas corrientes de investigación como la teoría del caos, la teoría de sistemas y la economía evolucionista, entre otras. Es así como aparecen nuevos requerimientos para observar este tipo de sistemas que no pueden ser explicados por las disciplinas tradicionales. Incluso, se han desarrollado propuestas complementarias. De acuerdo con Luhmann (1997)²³, reduccionismo y complejidad se requieren solidariamente. Es decir que, la reducción de la complejidad implica la identificación de una gran cantidad de relaciones y la posterior reconstrucción en un número menor que permita la comprensión de un sistema específico.

A pesar de la necesidad mutua entre reduccionismo y complejidad que expresa Luhmann (1997), las corrientes teóricas de la complejidad se reconocen como movimientos anti-reduccionistas que tienen como propósito mostrar la insuficiencia del paradigma newtoniano²⁴ y la limitación de las disciplinas para explicar ciertos comportamientos. Algunos movimientos reconocidos por promover perspectivas interdisciplinarias y nuevos paradigmas son la reunión en 1984 de un grupo de 24 científicos prominentes en Santa Fe, Nuevo México, y el manifiesto de la transdisciplinariedad propuesto por Nicolescu (1996)²⁵.

²¹ Para mayor profundidad ver Fuenmayor (Medlin, 2012, p. 513)

²² Para explicar los fundamentos epistemológicos de una perspectiva holística o sistémica, este autor utiliza la analogía de una cebolla para mostrar cómo al abrirla, capa por capa, se develan los supuestos esenciales de la ciencia moderna: su carácter reduccionista; el dualismo cartesiano entre mente-cuerpo (o materia); dualismo aristotélico entre apariencia-materia; la concepción eleática de ser y verdad como origen de los dualismos; el proyecto matemático de la ciencia moderna; y, el principio de la no contradicción.

²³ Corsi, Esposito, Baraldi, y Luhmann (1996).

²⁴ El paradigma newtoniano se considera el centro de la ciencia moderna, se refiere a una visión mecanicista del mundo que permite la predicción; en palabras de Mitchell (2009) se trata de *"a clockwork universe"* (p. 408).

²⁵ Maldonado (2007), se refiere a dos maneras de comprender la complejidad: como ciencia y como método. Estas dos maneras, sostiene el autor, son indiferentes entre sí, e incluso pueden ser "radicalmente distintas" (p. 19). La primera se conoce como ciencias de la complejidad, mientras que la segunda se relaciona con los planteamientos particulares de Edgar Morin. Estas perspectivas emergentes representan dos posturas aparentemente contrarias. El Instituto Santa Fe se identifica

El manifiesto de la transdisciplinariedad —propuesto por el físico Basarab Nicolescu— es una de las posturas blandas (“soft”) anti-reduccionistas, que se asocia con los trabajos de Jean Piaget²⁶, Edgar Morin²⁷ y Erich Jantsch²⁸, entre otros. Su interés está en mostrar la importancia de superar las barreras disciplinarias en la educación, pero su propósito fundamental se expresa en la afirmación siguiente: “No hace mucho tiempo, se proclamaba la muerte del hombre y el fin de la historia. La teoría transdisciplinaria nos hace descubrir la resurrección del sujeto y el comienzo de una nueva etapa en nuestra historia” (Nicolescu, 1996, p. 3).

El rescate de la subjetividad (tercero incluido), la existencia de diferentes niveles de realidad, y la complejidad, son preocupaciones del Centro Internacional de Investigaciones y Estudios Transdisciplinarios (CIRET, París), cuya fundación se debe a Nicolescu, y al que también pertenece Edgar Morin. Podría decirse, siguiendo a Maldonado (2005), que esta es la corriente minoritaria cuya perspectiva consiste en “la identificación de la especificidad de cada sistema complejo como un sistema único o individual en la naturaleza” (p. 30).

Los sistemas complejos pueden diferenciarse de los demás sistemas, como los sistemas complicados, en base a ciertos principios, los cuales se presentan en el apartado siguiente.

con las posturas duras (“hard”) o ciencias de la complejidad. Sus temas de investigación son las dinámicas del comportamiento, evolución y emergencia, información y computación, física de la complejidad y robustez e innovación (SFI, 2012). De acuerdo con Maldonado (2005), los trabajos adelantados en el *Santa Fe Institute* pretenden: “la búsqueda de patrones o leyes fundamentales que expliquen las razones por las cuales existen los sistemas de complejidad creciente y sean comunes a los distintos sistemas complejos, por ejemplo, el comportamiento de los animales sociales, el funcionamiento del cerebro, la economías, las redes neuronales, etc.” (Maldonado, 2005, p. 30).

²⁶ Piaget (1896-1980) nace en Suiza y se distingue por sus estudios de psicología infantil pero también por sus estudios epistemológicos. Según Ferrater Mora (2004), su principal contribución es “una amplia teoría sobre la epistemología genética que debe constituir, a su entender, la base para las distintas formas del pensamiento científico” (p. 2781). Piaget describió el conocimiento de acuerdo a tres conceptos básicos: 1) asimilación: el proceso continuo de adoptar datos; 2) esquemas generales: la capacidad interna del organismo para asimilar y 3) acomodación, proceso continuo de aplicar esquemas generales a contenidos particulares” (Furth, 1989, p. 22).

²⁷ Morin (1921-) nace en París y se distingue porque propugnó por “una totalidad <<abierta>> y un pensamiento <<planetario>>” (Ferrater Mora, 2004, p. 2464). En la presentación del libro de Morin *El método 3. El conocimiento del conocimiento*, se describe a este autor como filósofo, antropólogo y sociólogo francés, quien ha formulado un pensamiento complejo para abordar la realidad. En Francia, ha sido director del Centro Nacional de Investigaciones Científicas, del Centro de Estudios Transdisciplinarios de la Escuela de Estudios Superiores en Ciencias Sociales. La Unesco ha creado la Cátedra Itinerante “Edgar Morin” para el Pensamiento Complejo. Su obra más importante es el *Método* con seis volúmenes en los cuales afronta la dificultad de pensar la complejidad de lo real.

²⁸ Erich Jantsch (1929-1980) nació en Viena, se reconoce por su obra “*The Evolutionary Vision*” en la cual se propuso un paradigma unificador de la evolución física, biológica y socio cultural. Su última obra “*The self organizing universe*” también es reconocida por entregar a los lectores conceptos acerca de los sistemas abiertos, incluidos los sistemas humanos; se considera que integra la ciencia y las humanidades en una sola perspectiva (James, 2012)

2.1.2 Principios de los sistemas complejos

Como se presentó anteriormente, Mitchell (2009) plantea que los sistemas complejos constituyen un campo interdisciplinario que se interesa por fenómenos como la autoorganización y la emergencia. Según Richardson y Cilliers (2001), un sistema complejo está “compuesto por un gran número de entidades que muestran un alto nivel de interactividad no lineal” (p. 24). Estos autores presentan siete principios que los identifican: 1) agentes y su interacción; 2) adaptabilidad; 3) auto-organización; 4) inestabilidad; 5) influencia de la historia; 6) permeabilidad de sus límites e 7) irreductibilidad.

La interacción de los agentes y no la cantidad de estos, es una de las principales características de un sistema complejo. Este principio se constituye en uno de los más importantes a la hora de abordar el conocimiento desde una perspectiva compleja, pues permite reenfocar el tema de conocimiento como recurso a conocimiento como relación sujeto/objeto en un contexto compartido.

De acuerdo con este principio, independientemente de los elementos y/o agentes individuales que componen el sistema, son las interacciones las que alteran el sistema a través del tiempo. A través de la interacción los agentes no solo se adaptan sino que se auto organizan en un proceso de supervivencia, o mejor, de evolución. Lo que ocurre en este proceso de evolución no puede ser vaticinado, por el contrario, cualquier situación o fenómeno puede emerger.

La adaptabilidad y la autoorganización son principios íntimamente relacionados entre sí, puesto que un sistema complejo se adapta a través de sus procesos de autoorganización. En este mismo sentido, la emergencia es también un fenómeno que no puede separarse de la adaptabilidad y la autoorganización puesto que a través de esta es que se crea un nuevo orden al que será necesario adaptarse nuevamente y, para ello, es necesaria la autoorganización. El ir y venir entre la emergencia de un nuevo orden, la capacidad de adaptarse a este y luego una nueva emergencia produce un nuevo cambio que requiere nuevamente otro proceso diferente de autoorganización y adaptación y así sucesivamente. Esto explica el principio de inestabilidad de los sistemas complejos, pues la interacción de sus agentes está constantemente actualizando las condiciones del entorno y las respuestas pertinentes ante sus presiones. Y, adicionalmente, explica la influencia de la historia en el sistema complejo. Es decir que, este tipo de sistemas no puede ser aislado de su contexto temporal pues perdería sus propiedades y características específicas.

Los sistemas complejos son sistemas abiertos, es decir, están fuertemente influenciados por el ambiente o entorno en el que se encuentran. Esto significa que sus fronteras o límites permiten la entrada o salida, por ejemplo, de nueva información de manera que el sistema está en permanente adaptación a los cambios del entorno. De ahí la permeabilidad de sus límites. Gilpin y Murphy (2008), citan a Varela (1995) y mencionan que la emergencia se da porque las interacciones locales de un sistema se convierten en patrones que abarcan a todos los agentes. Estos teóricos de la complejidad advierten acerca de la irreductibilidad de los sistemas complejos al afirmar que: “El entrelazamiento de relaciones, entorno, historia e intereses individuales hace particularmente difícil la definición de fronteras discretas y conlleva a la séptima característica: los sistemas complejos son irreductibles. Si un sistema es verdaderamente complejo, es más que la suma de sus partes.” (Gilpin y Murphy, 2008, p. 32). No separabilidad, no reducción, no aislamiento, autoorganización, irreversibilidad y coevolución son condiciones y fenómenos que caracterizan a los sistemas complejos.

La imposibilidad de reducir un sistema complejo está relacionada precisamente con la causalidad no lineal, no determinista y con la irreversibilidad. Según García (2007), la realidad no se presenta en clasificaciones asociadas con una disciplina en particular, ni se expresa en partes que pueden ser fácilmente separables, por tanto la realidad es compleja. Este autor define los sistemas complejos “como un recorte de esa realidad, conceptualizado como una totalidad organizada (de ahí la denominación de sistema), en la cual los elementos no son ‘separables’ y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente” (p. 21).

Lareo (2007) asume que “la complejidad es la propiedad emergente de los sistemas complejos” (p. 67). Para explicar qué es la complejidad, este autor se refiere así a lo que sabemos de la complejidad: a) es una propiedad común de todos los sistemas; b) pueden existir sistemas artificiales con bajos niveles de complejidad, pero ninguno tendrá un nivel nulo; c) a mayor número de componentes del sistema, mayor será su complejidad; d) los paradigmas científicos actuales no son suficientes para estudiar en detalle esta propiedad; y por último, e) es una propiedad “que se reconoce independientemente de la posición que se asuma ante la materia, ya sea esta holista, vitalista, mecanicista o reduccionista” (p. 69).

Volviendo a Mitchell (2009), su ejemplo sobre las economías como sistemas complejos permite observar los principios mencionados. Esta manera de ver el comportamiento del mercado es una forma de superar el reduccionismo que, según los críticos, caracteriza, por ejemplo, la mano invisible de Adam

Smith. Este economista clásico consideraba que era posible el equilibrio del mercado entendido como un todo conformado por las acciones de los individuos. La autora describe las economías como un sistema complejo que consiste en personas o empresas que compran y venden (son los componentes simples o microscópicos) y el comportamiento colectivo del mercado (difícilmente predecible), entendido como el todo.

Asumir la economía como un sistema complejo que presenta un comportamiento colectivo del mercado, significa aceptar que no es suficiente con medir y predecir las tendencias de variables cuantitativas para dar cuenta de este comportamiento emergente. Como advierte Maldonado (2005): “lo que escapa a la comprensión de las mediciones estadísticas de la complejidad son los fenómenos de auto organización, los cuales no pueden, en manera alguna, ser explicados satisfactoriamente a partir de la mecánica estadística”(p. 27). En este sentido, el autor considera que la temporalidad es la respuesta al problema de la complejidad de los sistemas sociales. Esto significa que, “la complejidad de un sistema social no coincide necesariamente con el tiempo actual o con la historia del sistema”(p. 20) y quizás por ello advierte que los “sistemas sociales humanos son los de mayor complejidad”(p. 55).

El análisis de un sistema social humano exige elegir una perspectiva de análisis que permita comprender la organización como un sistema de complejidad creciente. De acuerdo con Anderson, (1999), la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos es pertinente para este tipo de sistemas en tanto que se preocupa *“to ask how changes in the agent’s decisions rules, the interconnections among agents, or the fitness function that agents employ produce different aggregate outcomes”* (P. Anderson, 1999, p. 220).

2.1.3 Sistemas complejos adaptativos (Complex Adaptive Systems, CAS)

Los sistemas complejos adaptativos representan una nueva manera de simplificar lo complejo. Según Anderson (1999), esta manera de representar lo complejo se caracteriza por tener varios niveles puesto que *“the notion that at any level of analysis, order is an emergent property of individual interactions at a lower level of aggregation”*(p. 219). Es por esto que los sistemas complejos adaptativos se consideran modelos multinivel.

Los agentes tienen la habilidad de interactuar con su entorno y con otros agentes entre sí, lo que les permite responder a lo que ocurre a su alrededor de una manera intencionada o no. Un agente puede ser una persona, o un grupo de personas, un negocio o un país, que presenta características como un

lugar en el cual operar, unas capacidades a través de las cuales afecta el mundo y una memoria”—*what impressions the agent carry forward from its past*” (R Axelrod y M Cohen, 2000, p. 3). De acuerdo con Axelrod y Cohen (2000), las poblaciones de agentes son importantes de tres maneras: “*as a source of possibilities to learn from, as recipients for a newfound improvement, and as part of your environment*”(p. 5).

Ahora bien, en el contexto de las organizaciones, estos agentes o poblaciones de agentes que tienen propósitos de adaptación, despliegan “estrategias” como respuesta a las presiones de su entorno y a las “metas” impuestas internamente. En este sentido, Axelrod y Cohen (2000) advierten que “*A major way in which complex systems change is through change in the agents and their strategies*”(p. 5). Los procesos de cambio a que se refieren estos autores son la selección y la adaptación.

La selección es el resultado de mecanismos como el aprendizaje por ensayo y error o la imitación de estrategias de agentes aparentemente exitosos; y, la adaptación se presenta cuando el proceso de selección “*lead to improvement according to some measure of success*”(Axelrod y Cohen, 2000, p. 7), en otras palabras, los agentes se adaptan cuando logran tener éxito a pesar de las dificultades del entorno.

A continuación se presentan los aspectos fundamentales que caracterizan los sistemas complejos adaptativos.

2.1.4 Características de los sistemas complejos adaptativos (CAS)

Según Holland (1992b) los sistemas complejos adaptativos (CAS) comparten tres características: evolución, comportamiento agregado y anticipación. La evolución da cuenta de la adaptación de los agentes a través de las interacciones con el entorno. El comportamiento agregado refleja el hecho de que estos sistemas no solamente tienen en cuenta el comportamiento individual de los agentes, sino que exhiben un comportamiento que emerge de las interacciones entre ellos. Y, la anticipación se refiere a la capacidad que tiene el sistema de estar permanentemente en búsqueda de la adaptación a las circunstancias cambiantes, llegando así a desarrollar reglas (o patrones) que permiten “anticipar” las consecuencias de ciertas respuestas.

Además, para Holland (1992a), en los CAS se pueden identificar tres tipos de mecanismos clave: paralelismo, competencia y recombinación. El paralelismo se expresa cuando el sistema permite la utilización de reglas individuales a manera de bloques de construcción, que activan conjuntos de reglas

que actúan en situaciones cambiantes.. La competencia le permite al sistema mover sus reglas de acuerdo con las exigencias de la situación, lo que proporciona flexibilidad y transferencia de experiencias. Y la recombinación juega un papel fundamental en el proceso de descubrimiento pues se generan nuevas reglas de que provienen de otras ya probadas. En otras palabras, significa que los bloques o conjuntos de reglas utilizados en el pasado pueden ser útiles en el futuro en contextos similares.

El paralelismo, la competencia y la recombinación son mecanismos que les permiten a los CAS adaptarse *“while using extant capabilities stores pond, instant by instant, to its environment”* (Holland, 1992b, p. 26). Es así como el sistema busca el balance entre la adquisición de nueva información y capacidades (exploración) y el uso eficiente de esa información y capacidades disponibles (explotación).

Para Anderson (1999), los CAS presentan cuatro aspectos de interés para los teóricos organizacionales: 1) agentes con esquemas; 2) redes auto-organizadas sostenidas por energía importada; 3) la co-evolución al borde del caos; y, 3) la recombinación y la evolución del sistema.

Los **agentes con esquemas** hacen referencia a que el comportamiento del agente está *“dictated by a schema, a cognitive structure that determines what action the agent takes at time t, given its perception of the environment”*(Anderson, 1999a, p. 219). Esto significa que cada agente tiene sus propias esquemas de acuerdo con las experiencias de vida y, aunque estos pueden ser modelados en concordancia con un conjunto de reglas, el agente tiene la facultad de elegir si sigue la regla esperada u otra que considere más apropiada para él.

Las **redes auto-organizadas** se refieren a un conjunto de agentes interconectados parcialmente entre ellos lo que implica que el comportamiento de un agente particular depende del comportamiento o el estado de algún subconjunto de agentes del sistema. Anderson (1999) explica: *“In system dynamics models, **variables** are connected to one another by feedback loops; in CAS models, **agents** are connected to one another by feedback loops. Each agent observes and acts on local information only, derived from those other agents to which it is connected”* (p. 220)²⁹

La **co-evolución** al borde del caos explica la co-evolución de un agente con otro; es decir, que cada agente se adapta a su entorno al esforzarse por aumentar su resultado en el tiempo. Según Anderson

²⁹ En esta cita, el resaltado se agrega para reemplazar la cursiva utilizada por el autor.

(1999) : “each individual’s payoff function depends on choices that other agent make, so each agent’s adaptive landscape —mapping its behavior to its realized outcomes—is constantly shifting”(p. 220). Esto significa que los sistemas compuestos por agentes independientes cuyas interacciones están gobernadas por un sistema de reglas aplicadas recursivamente genera de manera natural una estructura estable. Y agrega:

They [systems] self organize; pattern and regularity emerge without the intervention of a central controller. When we observe order in a system, they argue [Drazin y Sandelands (1992)], we should search for a set of rules that explain how connections between agents at time t influence connections at time $t+1$. Rules generate structure because the state that is output of one application of rules becomes the input for the next round (P. Anderson, 1999, p. 222)

Las reglas o patrones que emergen de un sistema complejo adaptativo organizacional no son resultado de las observaciones de los agentes o de las variables, sino de las conexiones entre los agentes. Siguiendo a Kauffman, Anderson (1999) retoma el concepto de caos para aplicarla a la organización y advierte: “If small changes in behavior lead only to small cascades of coevolutionary change, the system’s performance can never improve much. On the other hand, if small changes in behavior lead to wildly different fitness levels (as occurs in chaotic environments), systems can reach extraordinary fitness peaks but cannot remain on them”(P. Anderson, 1999, p. 224).

Por su parte, la **recombinación y evolución del sistema**, Anderson (1999) las explica a partir de los planteamientos de Herbert Simon, quien afirma que cualquier entidad adaptativa contiene un entorno interno adaptativo. Es decir que: “Every aspect of a complex adaptive system—agents, their schemata, the nature and strength of connections between them, and their fitness functions—can change over time: new ones may appear, old ones may become extinct, and existing ones may survive in a fundamentally new form (P. Anderson, 1999, p. 225)³⁰.

Anderson (1999) también sostiene que cuando emergen agentes con esquemas exitosos, otros agentes tenderán a copiarlos y por tanto aparecerán nuevos esquemas con diferentes variaciones. Ejemplo de esto son las estrategias empresariales que al ser exitosas para una organización, tienden a ser copiadas por otras de la misma industria; como se puede constatar en el caso de las *Joint Ventures* que “generate novelty by recombining skills and processes inherited from their parents” (Anderson, 1999b, p.

³⁰ El concepto de *fitness* al que alude el autor es tomado de Lewin y Volberda (1999) para hacer referencia a la combinación de resultados posibles entre los retornos de explotación, exploración y reputación así como de la posición de mercado y las capacidades construidas a partir de adaptaciones pasadas.

225). La figura 3 es una representación de un sistema complejo adaptativo que ilustra cómo, a partir de las interacciones de los agentes y la retroalimentación que se da entre ellos, emerge un nuevo orden en el cual se pueden observar algunos patrones o estructuras.

Axelrod y Cohen (2000) sostienen que los sistemas complejos adaptativos presentan, además de las interacciones y la retroalimentación, tres procesos claves: variación, interacción y selección. La **variación** la entienden como la materia prima de la adaptación; es decir, que la variedad dentro de una población de agentes es un requisito central para la adaptación. Y por tanto, los diseñadores organizacionales y/o los *policy makers* deben hacerse una pregunta central: “*What is the right balance of variety and uniformity?*” (Axelrod y Cohen, 2000, p. 34).

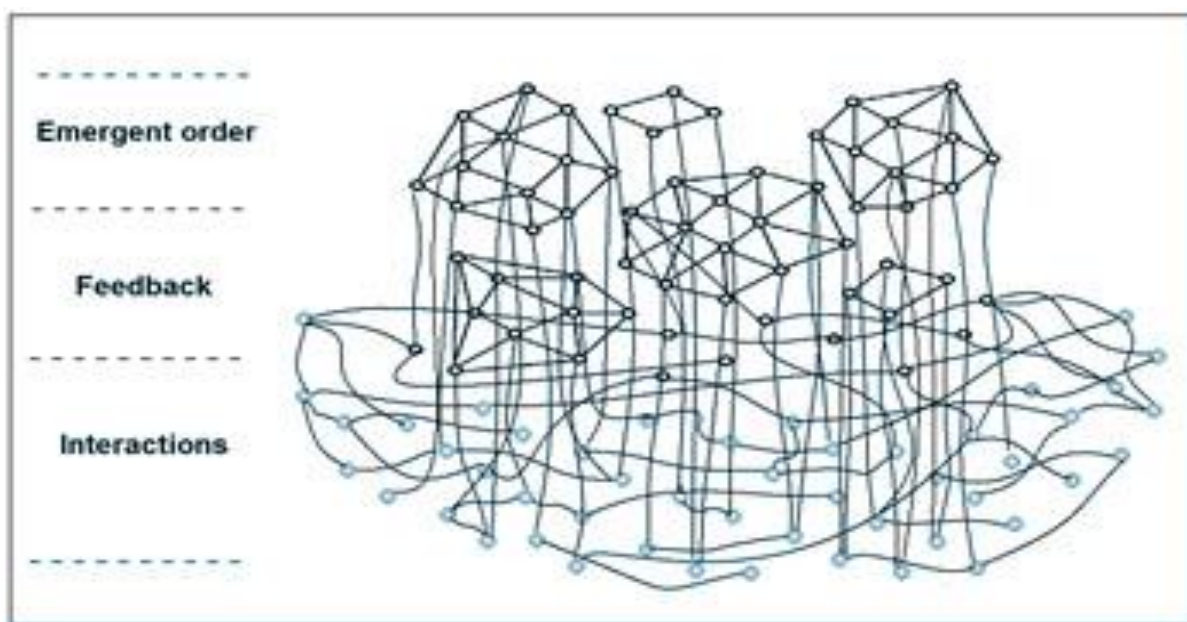


Figura 3. Sistema complejo adaptativo
Fuente: Tomado de (Maverick, 2014)

En cuanto a la **interacción**, estos autores afirman que las poblaciones de agentes tienen una estructura o patrones de interacciones que determina cuáles pares de agentes tienen posibilidad de interactuar y cuáles no. La cuestión en este caso sería “*What should interact with what, and when?*” (Axelrod y Cohen, 2000, p. 22). La **selección**, según la entienden estos autores, es una forma de cambio de estrategia, como resultado de los mecanismos de ensayo y error o la imitación de agentes supuestamente

exitosos. En este caso, la pregunta central sería: *Which agents or strategies should be copied and which should be destroyed?*(p. 22)

Para Espinosa y Porter (2011), los sistemas complejos adaptativos y sus interrelaciones se caracterizan por el **cambio continuo**, por **bucles de retroalimentación** que van y vienen entre los agentes, en los niveles micro y macro, y por la **co-evolución** alcanzada a través del desarrollo en ambas direcciones (de abajo arriba y arriba abajo). Estos autores plantean que la perspectiva de los CAS es principalmente aplicada a las organizaciones que han sido gobernadas por jerarquías tradicionales y cadenas de mando, con el propósito de mejorar su adaptabilidad y sostenibilidad ante circunstancias radicalmente nuevas. A título de síntesis, en la tabla 4 se presentan los elementos centrales de los CAS según Holland (1992b), Anderson (1999), Laihonon (2006) y Espinosa y Porter (2011).

Tabla 4. *Elementos centrales de los sistemas complejos adaptativos*

Elementos centrales	Holland (1992) (1995) ³¹	Anderson (1999)	Espinosa y Porter (2011)
Componentes	Gran cantidad de agentes de formas diversas en interacción	Agentes en interacción con esquemas	Agentes Subsistemas Fronteras
	Entorno adaptativo	Redes	Redes
	Reglas de interacción	autoorganizadas	Entorno
		Reglas simples	
Características	Evolución	Emergencia	Emergencia
	Comportamiento agregado	Autoorganización	Autoorganización
	Anticipación	Multiniveles	Irreductibilidad
		Jerarquías anidadas	
Mecanismos	Etiquetado	Coevolución al borde del caos	Retroalimentación no lineal
	Modelos internos	Recombinación	Coevolución
	Bloques de construcción		

Fuente: Elaboración propia

³¹ Citado por Laihonon (2006).

Laihonen (2006), a su vez, con el propósito de estudiar los flujos de conocimiento³² en procesos de auto-organización, destaca siete características básicas, de las cuales cuatro de ellas son propiedades y tres son mecanismos. Las propiedades son: agregación, no linealidad, flujos y diversidad.

La agregación se explica por los flujos de conocimiento que surgen de la interacción activa entre los agentes de manera que se genera una actividad organizada a gran escala. La no linealidad se explica por las relaciones que se establecen entre las distintas partes y agentes del sistema (o de otros sistemas); estas relaciones o flujos de conocimiento tienden a tener un comportamiento no lineal dentro del sistema, es decir, no es posible diferenciar las causas de los efectos en las interacciones generadas. En relación con los flujos, Laihonen (2006) los considera como la principal fuente de creación de valor en las organizaciones intensivas en conocimiento. Pero, advierte, que ese conocimiento solo puede ser eficazmente utilizado a través de los flujos de conocimiento, es decir, de las relaciones no lineales que se establecen entre los agentes y partes del sistema. Ahora bien, la variedad de conocimiento es la que crea nuevas opciones de negocio por los flujos de conocimiento que permite; en otras palabras, las relaciones que se establecen entre personas con diferentes orígenes permite la emergencia de un diálogo de conocimiento que facilita la creación de nuevas ideas.

Los mecanismos referidos por Laihonen (2006) son: “*Tagging, internal models and building blocks*”(p. 131). El etiquetado (*tagging*) se utiliza para identificar los canales por los cuales fluye el conocimiento. También pueden ser usados para definir quienes pueden tener acceso a dicho conocimiento; es decir que, estas etiquetas pueden ser usadas para establecer los límites o fronteras de la organización. Los modelos internos, hacen referencia a la utilización de la “memoria” de la organización, es decir, de los flujos de conocimiento acerca de las maneras como internamente se hacían las cosas en el pasado; se trata entonces de aprovechar las experiencias organizacionales o los modelos construidos internamente. Y, los bloques de construcción expresan lo que significan los flujos de conocimiento para la organización. Es decir, se tratan de la unidad esencial para la construcción a través de bucles de retroalimentación que se dan en situaciones reales. Estos bloques permiten la modularidad entendida como una forma eficaz de responder a exigencias en constante evolución.

De acuerdo con los aportes de los diferentes autores presentados en esta sección, los componentes esenciales de los CAS son: agentes con esquemas que interactúan con otros agentes y con el medio y

³² Laihonen (2006) entiende los flujos de conocimiento como transferencia de know-how They have defined knowledge flows as transfer of *know-how*, de experticia que tiene un valor estratégico de mercado.

que por tanto generan redes auto-organizadas. Los CAS se caracterizan por ser sistemas abiertos, dinámicos, multiniveles que se distinguen de los demás sistemas complejos porque se adaptan continuamente. Adicionalmente, se distinguen de los sistemas complicados por su capacidad de auto-organización, por su comportamiento agregado, no lineal, por la interacción de agentes y elementos diversos y por responder a reglas simples que pueden permitir la anticipación de comportamientos del sistema. También por sus procesos de recombinación y co-evolución al borde del caos, es decir que, ante pequeños cambios se pueden generar grandes efectos.

En relación con lo presentado anteriormente, el término CAS tiene distintos significados para distintos investigadores (Gell-Mann, 1994). Pero, la definición que se adopta en esta investigación es aquella que plantea que un sistema complejo adaptativo es “*a collectivity of interacting adaptive agents*” (Gell-Mann, 1994, p. 17). Es decir, que se trata de un sistema cuyos agentes o población de agentes buscan adaptarse (2000).

Los sistemas adaptativos complejos por su composición y características aportan una perspectiva holística, integrativa, no reduccionista, la cual puede ser adoptada como base de esta investigación, especialmente en el caso de la empresa multinegocios. Esta perspectiva permite abordar los cambios de comportamiento organizacional que ocurren en respuesta a las presiones del entorno; también facilita la identificación de causas simples de resultados complejos o como diría Gell-Mann (1994) de identificar cómo la simplicidad emerge de las interacciones complejas.

En el apartado siguiente se aborda la empresa multinegocios, contexto que delimita el alcance de esta investigación.

2.2 LA EMPRESA MULTINEGOCIOS

Las empresas multinegocios son, en primera instancia, organizaciones; y por tanto, pueden ser descritas como complejas puesto que son un conjunto de partes interdependientes que juntas constituyen un todo que a su vez es interdependiente de un entorno mayor. Por esta razón, en esta subsección se hará referencia a las organizaciones en tanto sistema complejo adaptativo y, posteriormente, se presentan subsecciones que tienen como propósito aclarar dos particularidades de las empresas multinegocios: su estructura (sección 2.2.1) y la sinergia como su razón de ser fundamental (sección 2.2.2).

Merali y Allen (2011) sugieren entender la organización como un sistema complejo adaptativo; es decir, como un sistema que se adapta y evoluciona en el proceso de interacción con entornos dinámicos. Estos

autores explican que la adaptación en el nivel macro, es decir, en el sistema como todo, se caracteriza por la *“emergence and self organization based on local adaptive behavior of the system’s constituents”*(p. 41).

Según Juarrero (2002), abordar el fenómeno organizacional desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos, en sentido metafórico, es una manera de repensar el concepto filosófico de la causa; específicamente, para hacer el cambio de la causa pensada desde relaciones causales entre partes y todos, hacia la comprensión de la causalidad intencional y la acción humana.

Desde una perspectiva interpretativa, Boisot y Child (1999), basados en Holland (1975) y Ashby (1954), se refieren a las organizaciones como sistemas adaptativos que *“have to match in a nontrivial way the Complexity of their environment, either to achieve an appropriate measure of fit with it or to secure for themselves a degree of autonomy with respect to whatever constraints it might impose”*(Boisot y Child, 1999, p. 238).

Estos autores entienden las organizaciones humanas como sistemas interpretativos que no deben analizarse bajo las mismas perspectivas que los sistemas naturales. Es así como distinguen los sistemas sociales de los naturales por el grado de tensión o *tightness* de sus relaciones. Aunque ambos sistemas pueden ser abiertos, los sistemas sociales son más flojamente acoplados y por ende definitivamente más complejos que los naturales.

Si bien las empresas mono negocio también puede ser consideradas organizaciones complejas, las empresas multinegocios revisten una complejidad mayor, dada por la diversidad de las unidades de negocio, la jerarquía administrativa adicional que se requiere para la administración del conjunto y por las sinergias que se espera que emerjan de dicha administración .

Por su parte, Whittington (2003) plantea que una estructura organizacional es más que las relaciones entre los diferentes miembros de una organización³³, o de saber quién está a cargo de quién. Las estructuras organizacionales *“Tell us who has the resources; who talks to whom; who is accountable for*

³³ El autor cita a Donaldson (1996)

what; what you can do on your own and what you must do with others; what kinds of career paths are available; and how Knowledge flows around the organization”(Whittington, 2003, p. 319) ³⁴.

2.2.1 La estructura de la EMN³⁵

La investigación que Chandler (1962) realizó en cuatro grandes empresas americanas³⁶ le permitió establecer las razones de cómo y porqué se lograron cumplir las tareas empresariales de sus ejecutivos corporativos³⁷. Este autor clásico del campo de la estrategia, explica que gracias al recorrido histórico por estas compañías pudo observar cambios en la estrategia que derivaron en modificaciones en la estructura; es decir, cambios que dieron origen a la estructura multidivisional, o lo que Chandler llama la *M-form*.

De acuerdo con las conclusiones a las que llega Chandler (1962), el éxito de las compañías protagonistas de su investigación se debe a la innovación en estructura organizacional en cuanto que

It clearly removed the executives responsible for the destiny of the entire Enterprise from the more routine operational activities and so gave them the time, information, and even psychological commitment for long-term planning and appraisal. Conversely, it placed the responsibility and the necessary authority for the operational administration in the hands of the general managers of the multifunction divisions.³⁸(p. 6333)

Además de resaltar que la estructura organizacional puede ser formal o informal, este autor destaca que la corriente teórica dominante que se ha enfocado en el tema de la estructura es la teoría de la contingencia³⁹.

³⁴ Traducción libre de la autora: “Nos dicen quién tiene los recursos; quién le habla a quién; quién es confiable para qué; qué puede hacer usted por si mismo y que tiene que hacer con otros; qué clase de caminos para su carrera están disponibles; y cómo fluye el conocimiento alrededor de la organización”. (Whittington, 2003, p.319)

³⁵ Rivas (2013b).

³⁶ General Motors, DuPont, Standard Oil of New Jersey y Sears Roebuck.

³⁷ El autor destaca, por ejemplo, que hubo cambios evidentes en los métodos de gerencia y control que incluían: crecimiento del concepto de línea-staff, la expansión de las funciones staff, los avances en técnicas estadísticas e informacionales, y “most important of all, the building of the different offices at the different levels of industrial administration” Chandler (1962,p. 6623).

³⁸ Traducción libre de la autora: claramente removió a los ejecutivos responsables por el destino de toda la empresa de las actividades operacionales rutinarias de manera que les dieron más tiempo, información e incluso un compromiso psicológico con la planeación de largo plazo y la evaluación. Por el contrario, otorgó la responsabilidad y la autoridad necesarias para la administración operacional en manos de los gerentes generales de las divisiones multifuncionales. (Chandler, 1962, p. 6333)

³⁹ En este sentido, la estructura no obedece a un patrón ideal sino más bien a contingencias particulares que cada organización debe enfrentar. Una desalineación entre alguna contingencia y la estructura puede conllevar a un bajo

H Mintzberg (1983), por su parte, se ha referido a la estructura multidivisional como aquella que emerge cuando las corporaciones se vuelven tan grandes que la forma divisional simple ya no es suficiente y por tanto aparecen “*divisions on top of divisions. For example, regional divisions may be superimposed on product divisions, or broad product divisions (“groups”) may be superimposed on narrower ones*” (p. 230).

El grado de relación entre los negocios, o en otras palabras, el grado de diversidad de los negocios influye en el tipo de estructura, que tradicionalmente, se ha presentado de dos maneras: “la estructura funcional y la compañía *holding*” (Whittington, 2003, p. 328). La estructura funcional es altamente centralizada y se divide en funciones propias de los negocios como ventas, producción, finanzas; en contraste, la tipo holding es altamente descentralizada, otorga autonomía a las unidades de negocio y no facilita la integración entre unidades pues generalmente estas no comparten actividades comunes, y en algunos casos, tampoco hay relación de propiedad entre ellas.

La estructura funcional tradicional y en silos es insuficiente para afrontar la complejidad de la diversificación, mientras que la tipo holding no permite la comparación del desempeño entre las diferentes unidades de negocio. Este dilema entre centralización y descentralización, de acuerdo con los teóricos de la contingencia, se resuelve al adoptar la estructura multidivisional:

*Instead of trying to control everything from the centre, the multidivisional structure separates operational responsibility for the individual diversified businesses from strategic responsibility for the make-up and performance of the overall corporate portfolio. Operational responsibility is decentralized to the heads of divisions—distinct business units, organized around products or regions—while strategic responsibility is kept firmly at the centre.*⁴⁰(Whittington, 2003, p. 330)

En palabras de Williamson (1994), la lógica de las empresas con estructura multidivisional (*M-form*) se enfoca—“*in economizing on bounded rationality and attenuating opportunism—is robust and applies to large, complex organizations of whatever sort*”⁴¹ (p. 379). Según Williamson (1994) esta lógica aplica para cualquier organización, pues se trata de descomponer tareas complejas en otras más manejables

desempeño. Las contingencias claves que han sido propuestas por este autor son: tamaño de la organización, tecnología operacional, entorno organizacional, estrategia de diversificación e internacionalización.

⁴⁰ Traducción libre de la autora: “En vez de tratar de controlar todo desde el centro, la estructura multi-divisional separa la responsabilidad operacional sobre los negocios individuales diversificados de la responsabilidad estratégica de creación y desempeño de todo el portafolio corporativo. La responsabilidad operacional es descentralizada a los jefes de divisiones—distintas unidades de negocio, organizados alrededor de productos o regiones—mientras que la responsabilidad estratégica se mantiene firmemente en el centro”.(Whittington, 2003, p. 330).

⁴¹ Traducción libre de la autora: —en economizar basados en racionalidad limitada y atenuación de oportunismo— es robusta y aplica para las organizaciones grandes y complejas de cualquier clase. (Williamson, 1994,p.379)

para las unidades operativas. En este sentido, se utilizan las jerarquías para adaptarse de manera efectiva a distintas perturbaciones, así como estar alerta sobre el logro de las metas en cada división; metas que se pueden controlar a través de incentivos a la organización interna.⁴²

Rumelt (1974) basado en los hallazgos del estudio de Chandler (1962)⁴³, afirma que la estrategia de diversificación planteó restricciones a la estructura funcional que llevaron, inicialmente, a la adopción de una estructura de divisiones por producto. La funcional, como su nombre lo indica, se refiere a una estructura cuyas principales subunidades enfrentan las funciones del negocio como ventas, producción y demás, en contraste con las unidades de negocio como un todo; en este caso, la gerencia general ocurre solamente en el más alto nivel de la alta gerencia, siendo la coordinación de estas unidades una de sus mayores responsabilidades. En cuanto a la estructura por divisiones de producto, se trata de dividir la organización en divisiones casi autónomas, liderada por un gerente general y con los recursos suficientes para operar como una entidad independiente; en este caso, existen al menos dos tipos de niveles de gerencia.

Chandler (1994) advierte que, independientemente del nombre que se le asigne a la estructura, la mayoría de las empresas multinegocios *"had three (not just two) levels of autonomous planning and administrative offices [...] the business unit, the division, and the corporate HQ of office"*⁴⁴ (p. 329). Las

⁴² Siguiendo a Chandler (1962) y Williamson (1975), las cuatro ventajas de la estructura multi-divisional que presenta Whittington (2003) son: 1) la responsabilidad de la estrategia total de la empresa recae sobre los ejecutivos corporativos que no se distraen en asuntos operacionales; 2) la complejidad operacional se reduce, porque los negocios son divididos en unidades más pequeñas, discretas y especializadas; 3) la responsabilidad por la operación de los negocios es de los gerentes de división, quienes responden por resultados de desempeño, reduciendo la necesidad de intervención central; y, 4) la experiencia de administrar unidades divisionales de negocios permite no sólo un buen entrenamiento sino el desarrollo de habilidades gerenciales requeridas para la administración del conjunto como un todo.

⁴³ Siguiendo también a Chandler, Scott (1970)⁴³ elaboró un modelo por etapas para entender el desarrollo corporativo. Este modelo plantea que, inicialmente las empresas se organizan de manera funcional pero después desarrollan múltiples líneas de productos y luego estructuras de divisiones de producto. Y distingue cuatro grandes diferencias entre las organizaciones funcionales y multidivisionales (Rumelt R. , 1974, p. 36):

1) la investigación y desarrollo en organizaciones funcionales se centra en mejoramiento de productos y procesos, mientras que en la multidivisional también se preocupa por nuevos productos; 2) el criterio de desempeño en las funcionales tiende a basarse en medidas de costos técnicos, mientras en las multidivisionales tienden a utilizar medidas de mercado como el retorno sobre la inversión o participación de mercado;

3) los sistemas de compensación en las multidivisionales tienden a ser formales y relacionan la compensación con el desempeño de mercado, mientras que las funcionales tienen compensaciones menos sistemáticas y se basan en la eficiencia funcional y la estabilidad;

4) las decisiones estratégicas que más se consideran en la alta gerencia de las firmas funcionales se centran en el grado deseado de integración, participación de mercado y la amplitud de la línea de producto; en las multidivisionales, la estrategia de alto nivel se preocupa por la entrada y salida de negocios, asignación de recursos entre los negocios, la tasa global de crecimiento y el balance entre la expansión interna y el crecimiento por adquisición.

⁴⁴ Traducción libre de la autora: "tenían tres (y no dos) niveles de planeación autónoma y oficinas administrativas [...] las unidades de negocio, la división y el HQ corporativo o central".(Chandler, 1994, p. 329)

unidades de negocio generalmente operan con estructuras funcionales mientras que las divisiones, al igual que el centro corporativo, funcionan con versiones de estructuras multidivisionales que tienen su propio equipo de ejecutivos con experiencia que son responsables por la utilidad, la participación de mercado y las demás medidas de desempeño establecidas por la empresa⁴⁵.

Los autores clásicos como Chandler (1962) y Rumelt (1974), han argumentado que tener la estructura organizacional correcta significa tener una estructura multidivisional. Incluso para Williamson (1975), según afirma Hill (1994), cualquier otro tipo de estructura sería subóptima para las empresas diversificadas. El planteamiento de Williamson (1975) se basa en que cada división debe tener autonomía para tomar decisiones operativas y el centro corporativo no debe intervenir en los asuntos de las divisiones sino para hacer auditoría. El papel del centro corporativo es establecer formas de control de las divisiones a través de la implementación de metas sobre retornos y monitoreo de resultados. Las relaciones entre el centro corporativo y las unidades, así como entre las unidades entre sí, se asemejan a las condiciones del mercado y por tanto

*the system is predicted to produce competition among divisions for capital (Williamson, 1975). Divisional managers may also be compared on the basis of their ability to achieve rate-of-return targets for their respective divisions. Thus, internal promotion opportunities may be determined by competitive criteria. The internal ethos of such organizations is explicitly competitive rather than cooperative*⁴⁶(Hill, 1994, p. 311)

Siguiendo a Hill (1994), la cooperación es necesaria entre las divisiones de una firma multidivisional si se quieren alcanzar las economías de alcance. Para ello, se requiere la coordinación de actividades de manera que puedan compartirse los recursos entre las distintas divisiones así como transferir las habilidades desarrolladas al interior de cada división.

⁴⁵ Hill (1994), preocupado por resaltar el impacto que tiene la estructura en el desempeño económico de las firmas diversificadas, revisa los supuestos de la teoría de los costos de transacción. Estos supuestos plantean que para agregar valor, estas firmas deben garantizar: 1) la utilización eficiente de los recursos productivos no mercadeables para lograr las economías de alcance; y 2) el gobierno interno eficiente de la variedad de mercado de capitales. Agrega el autor que "para que una firma pueda generar valor plenamente del gobierno jerárquico, la estructura organizacional correcta y los sistemas de control deben estar en su lugar". (p. 307).

⁴⁶ Traducción libre de la autora: "Se predice que el sistema produce competencia entre las divisiones por el capital (Williamson, 1975). Los gerentes de división son comparados sobre la base de su habilidad para alcanzar las metas de las tasas de retorno de sus respectivas divisiones. Por tanto, las oportunidades de promoción interna pueden estar determinadas por criterios competitivos. El *ethos* interno de este tipo de organizaciones es explícitamente competitivo más que cooperativo". (Hill, 1994, p. 311)

Mintzberg (1983) advierte que, si bien la estructura multidivisional pura soluciona ciertas ineficiencias del mercado de capitales, también genera otras ineficiencias⁴⁷, por ejemplo: 1) a pesar de entrenar a sus gerentes generales, se les dan menos autonomía que la que tendrían en un negocio independiente; 2) al repartir sus riesgos entre la diversidad de negocios, también se reparten las consecuencias de esos riesgos; 3) sus sistemas de control refuerzan el mejoramiento continuo del desempeño financiero pero desestimulan la innovación empresarial.

La estructura organizacional multidivisional es pues una de las características de la empresa MN, que refleja la tensión permanente entre la autonomía que ha de otorgarse a los gerentes de las UN y el control que ha de ejercer el centro corporativo. Tradicionalmente, la estructura multidivisional se representa por un ente central encargado de la coordinación de las distintas unidades de negocio.

No obstante, desde una perspectiva compleja, Eisenhardt y Piezunka (2011), afirman que *"Firms with the multi-BU Organizational form are high-performing when they are managed and allowed to function as complex adaptive systems. Specifically their BU's are unique 'agents' that are partially connected such as through common culture, consistent human resources practices and discrete collaborations among BU's"*. (p. 509)

Desde esta perspectiva, la motivación y el control de las unidades de negocio, no se basan en la alineación eficiente de las acciones de los negocios con los objetivos de la firma, sino con la transformación eficiente de las unidades en co-evolución con el mercado. Adicionalmente, bajo esta perspectiva, el rol de los ejecutivos corporativos no se centra en el monitoreo y compensación de los gerentes de negocios, sino en el nombramiento de gerentes de alta calidad. En pocas palabras, la estrategia corporativa desde la perspectiva compleja, tiene como principal reto encontrar el correcto balance en la estructura, puesto que, cuando esta es muy pesada se generan costos y rigideces para la firma, pero si no la hay, se genera un caos que también afectaría negativamente al conjunto.

⁴⁷ Adicionalmente, Freeland (1996), por su parte, se cuestionó acerca del "mito" de la estructura multidivisional creado por los teóricos de la eficiencia⁴⁷. Rescatando la perspectiva histórica de Chandler (1962), el autor cuestiona la idea de dichos teóricos acerca de que este tipo de estructura emergió y tuvo éxito porque redujo costos al distinguir la planeación estratégica de la táctica. De la revisión a profundidad del caso de General Motors, Freeland (1996) demuestra cómo las organizaciones multidivisionales violan con frecuencia los principios de la eficiencia. Incluso demuestra que la separación de la planeación estratégica de la táctica, no se da realmente, pues se involucra a los gerentes de las unidades de negocio con el propósito de tener su consentimiento. Es decir que, en los procesos corporativos de planeación estratégica de toda la firma, se involucra a los gerentes de las unidades de negocio con el propósito de generar su compromiso en la implementación de la estrategia. En síntesis, se busca la legitimidad necesaria para hacer posible el gobierno del conjunto de negocios.

De lo anterior puede inferirse que la necesidad de coordinación de las distintas unidades de negocio genera unas interacciones entre ellas que dan origen a distintos elementos estructurales como: procesos estándar, agentes en el nivel corporativo responsables por dichos procesos, acuerdos de servicio que se establecen con las unidades de negocio, optimización de la base de recursos que tienen las unidades de negocio y directivos corporativos encargados de las políticas, decisiones y responsabilidades propias de este nuevo orden emergente. Es decir que, estos elementos estructurales que emergen ante la necesidad de coordinación entre unidades de negocios, caracterizan, parcialmente, a la empresa multinegocios, tal como se representa en la figura 4.

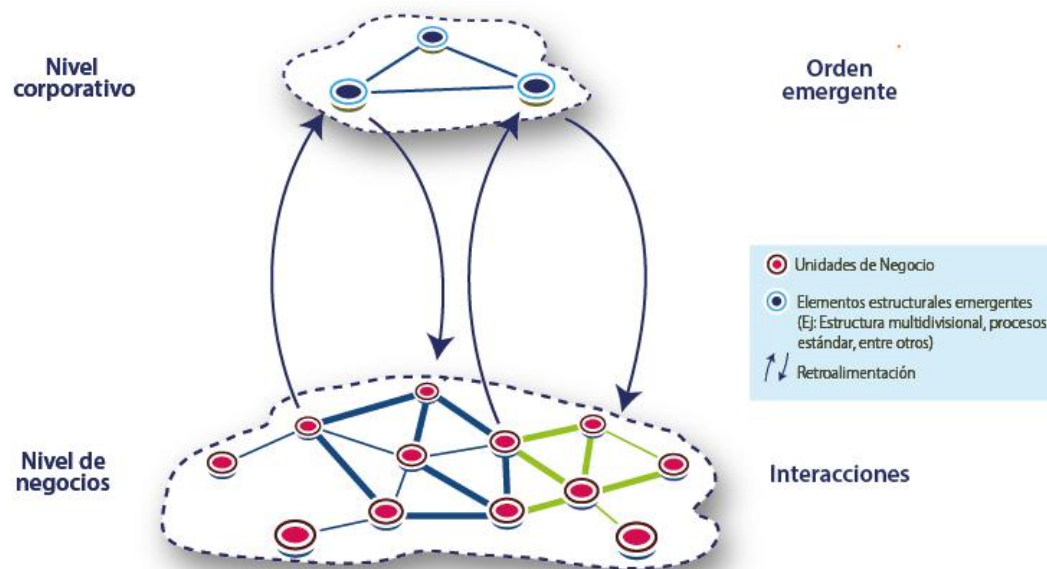


Figura 4. Elementos estructurales emergentes

Fuente: *Elaboración propia*

Pero además de los conceptos fundamentales de la estructura multidivisional, la perspectiva de los sistemas complejos admite la integración de una de las características claves de las empresas multinegocios: la sinergia. Este concepto es abordado por teóricos de la estrategia que consideran que la perspectiva de competencia interna de la firma es insuficiente para generar un valor económico

mayor (por actividades distintas a las del mercado de capitales) y por tanto propenden por la cooperación.

2.2.2 Sinergias: razón de ser de la administración conjunta

En el campo de la estrategia se habla de sinergia⁴⁸ cuando se considera que la generación de valor económico será mayor por efecto de la administración conjunta de negocios, que en caso de optar por la operación independiente de cada uno. En este mismo sentido, Hitt, Ireland, y Hoskisson (2007) afirman que la sinergia se presenta cuando el valor que crean las unidades de negocio operando juntas es superior al valor que crean esas mismas unidades cuando operan en forma independiente (p. 186). El tema de sinergia⁴⁹ se ha convertido en el tema central de la estrategia corporativa; incluso, la literatura ha llegado a utilizar el concepto de sinergia como un sinónimo de la estrategia de nivel corporativo Goold y Luchs (2003).

Según Goold y Campbell (1998), en el lenguaje de negocios, la sinergia⁵⁰ se refiere a la habilidad de dos o más compañías para generar un valor mayor al trabajar juntas de lo que generarían al trabajar aparte (p. 133).

Por tanto, la sinergia es un ingrediente esencial para crear valor económico cuando se hacen adquisiciones, fusiones o reestructuraciones de empresas: “Las estrategias corporativas sinérgicas se consideran estrategias de cooperación que las empresas utilizan para compartir parte de sus recursos y capacidades con el fin de crear economías de alcance” (p. 280). Las economías de alcance son los ahorros que se logran como resultado del éxito de compartir dichos recursos y capacidades. En palabras de Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), este valor se crea a partir de la eficiencia que puede ser obtenida de tres fuentes: el incremento de la eficiencia operativa como resultado de economías de escala y de alcance, la transferencia de habilidades y el mayor poder de negociación en el mercado.

En la revisión que hacen Goold y Luchs (2003) sobre las sinergias, los autores destacan el planteamiento de Porter (1985) acerca de las interrelaciones entre los negocios, las cuales son la

⁴⁸El diccionario de la Real Academia de la Lengua define la sinergia como “1. f. Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. 2. f. Biol. Concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función”. Tomado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=sinergia>. El diccionario de María Moliner se refiere a la raíz etimológica del griego *synergia* que significa cooperación y la define como “Acción coordinada de cosas o personas que colaboran para realizar determinada función o tarea, completándose o potenciándose unas a otras” (Moliner, 2007).

⁴⁹ Desde los inicios del desarrollo del campo, Ansoff (1965) se refería al “efecto “2+2=5” para denotar el hecho de que la firma busca una postura producto/mercado con un desempeño combinado que es mayor que la suma de sus partes” (p. 72).

⁵⁰ Término que se deriva del griego *synergos* que significa trabajando juntos.

esencia de la estrategia corporativa, y argumentan que sin las sinergias, una compañía diversificada sería un poco más que un fondo mutuo. Así mismo, se refieren a que los gerentes justifican las fusiones o movimientos de diversificación en términos de las sinergias disponibles y que el mayor consejo de la literatura gerencial en diversificación se encuentra en el concepto de las sinergias realizadas (Goold y Luchs 2003, p. 30).

Martin y Eisenhardt (2003), por su parte, afirman que alcanzar la sinergia está en el corazón de la lógica de la corporación multinegocios; e incluso, es la promesa que sustenta o justifica los movimientos estratégicos como diversificación o adquisición. Al mismo tiempo, los autores advierten que la realización de las sinergias continúa siendo una meta elusiva en muchas organizaciones. La corriente teórica que representan Martin y Eisenhardt (2003) se concentra en las sinergias entre los negocios (*cross-business synergies*) y destacan tres fuentes de sinergia: economías de alcance, poder de mercado y ventajas internas de gobierno.

Los teóricos clásicos tradicionales, como Chandler (1991), se preocupan por los arreglos organizacionales apropiados para realizar las sinergias. El argumento de esta corriente es que el centro corporativo está en la mejor posición para liderar, básicamente por dos razones: el centro corporativo tiene una mayor comprensión de la información de las necesidades del mercado y de las capacidades de las unidades de negocio; y, porque los gerentes de UN pueden (Chandler, 1991) influenciar la estrategia corporativa en busca de sus propios intereses, poniendo en peligro la realización de las sinergias.

El grado de realización de sinergias es, en palabras de Larsson y Finkelstein (1999), factor clave de éxito para las fusiones y adquisiciones. Estos autores presentan un modelo integrador en el que describen la realización de sinergias como “... *a function of the similarity and complementarity of the two merging businesses (combination potential), the extent of interaction and coordination during the Organizational integration process, and the lack of employee resistance to the combined entity*”⁵¹ (p. 1). Este modelo les ha permitido medir el desempeño de la firma a través de una medida “menos objetiva” que las medidas contables, que relaciona el potencial de combinación, el grado de integración y las relaciones de empleados.

⁵¹ Traducción de la autora: “una función de la similitud y complementariedad de dos negocios en fusión (potencial de combinación), la medida de interacción y coordinación durante el proceso de integración organizacional y la falta de resistencia de los empleados hacia la entidad combinada” (Larsson y Finkelstein, 1999, p.1).

En el contexto específico de las fusiones de negocios relacionados, (Chatterjee, 2007) plantea que la sinergia emerge cuando la combinación de partes dispares dentro de la nueva organización genera nuevos ingresos o más eficiencia de lo que cada negocio hubiera podido alcanzar de manera individual. Lograr la sinergia no es posible simplemente por agregar nuevas tecnologías o integrar nuevos talentos, este es un proceso complejo que explica el por qué su dificultad.

En cualquier caso, la preocupación de fondo es cómo hacer que las sinergias posibles se conviertan en sinergias realizadas. En otras palabras, se trata de comprender de qué manera se crea valor al administrar conjuntamente los negocios.

1) Formas de creación de valor conjunto

Las formas para capturar las sinergias varían de acuerdo con la empresa, el mercado y el contexto en general. Aunque existen similitudes evidentes en las formas de creación de valor que surgen de la administración conjunta de las unidades de negocio, teóricos de la estrategia se ha preocupado por explicarlas de distintas maneras.

De Witt y Meyer (2010) plantean que existen tres formas de generar sinergia: a partir de la movilización de recursos, la integración de actividades y el alineamiento de posiciones competitivas. Como se muestra en la figura 5, el centro corporativo se relaciona con sus distintas unidades de negocio a través de los vínculos que establece entre su base de recursos o inventario de activos, sistemas de actividades o cadena de valor y su oferta de mercado o promesa de valor.

Desde una perspectiva de los sistemas complejos adaptativos, se esperaría menos control del centro corporativo. En otras palabras, el centro corporativo estaría más orientado a permitir o incluso incentivar las interacciones entre agentes de diferentes unidades de negocio para que ellos, de acuerdo con sus necesidades y contextos particulares, identificaran las oportunidades para movilizar recursos, integrar actividades o alinear propuestas de valor.

La movilización de recursos permite su mejor utilización a partir de la relocalización⁵²; También está la posibilidad de la replicación⁵³ y; la integración de actividades, es decir, se trata de compartir entre las

⁵² Es decir, un recurso que está en la unidad A con un bajo nivel de utilización, puede ser transferido a la unidad B para darle un mejor uso.

⁵³ Es decir que, un recurso que tiene altos estándares de desempeño en la unidad A, se copia o replica para ser utilizado en la unidad B.

unidades aquellas actividades de su operación que les permitan generar un mayor valor⁵⁴. También es posible el vínculo entre actividades para complementar la oferta de valor para el cliente⁵⁵.

El alineamiento de posición competitiva alude a la posibilidad de incrementar el poder de negociación con clientes, proveedores u otros grupos de interés; a la oportunidad de ofrecer valores adicionales al cliente que se obtienen de la integración corporativa; y, la necesidad de protegerse unas a otras de la agresividad de la competencia.

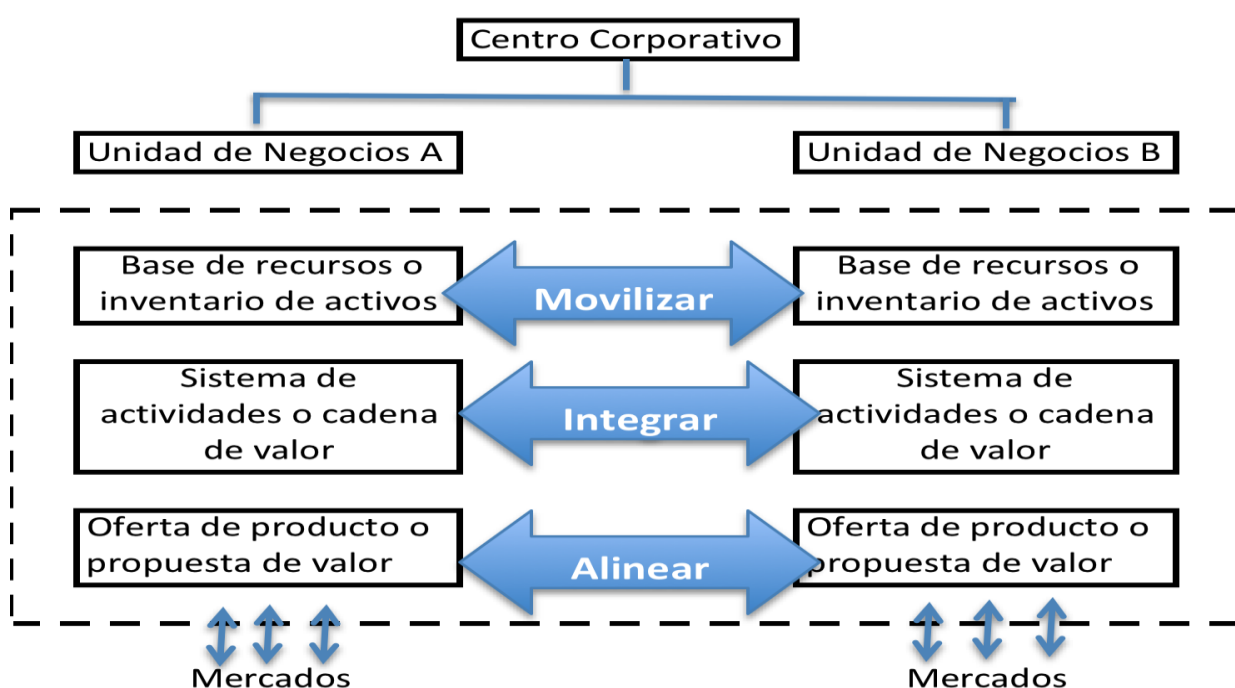


Figura 5. Formas para generar sinergia en la empresa multinegocios.

Fuente: Adaptado de Figura 6.4 de De Witt y Meyer (2010, p. 141)

Para Prahalad y Doz (2003), detrás de la lógica de creación de valor en una empresa MN, está el rol que ejerce la alta dirección. Al respecto afirman los autores que “la alta gerencia necesita desarrollar

⁵⁴ A manera de ilustración, compartir los canales de distribución, las actividades de mercadeo.

⁵⁵ Por ejemplo, en el caso de una compañía de seguros, es posible generar una oferta integral que cubra los diferentes riesgos del cliente desde cada unidad de negocio, como: seguro de vida, de salud, de hogar, de auto, educativo, entre otros.

una lógica económica de su rol, que explique por qué la compañía ha elegido ese portafolio de negocios, y porqué la gerencia ha elegido un conjunto de procesos de gobierno y administración interna particulares” (p. 43). Esto significa que, no es suficiente con la perspectiva administrativa de control, monitoreo y coordinación, sino que es necesario construir una lógica propia que permita explicar la configuración de la empresa multinegocios y su manera particular de crear valor.

Para estos autores, el proceso de creación de valor se sustenta en tres elementos interrelacionados: composición del portafolio, lógica de creación de valor y procesos de gobernanza internos. La reconfiguración del portafolio es quizás la acción más visible de la presidencia de la firma. Sin embargo, la esencia de esta composición se centra en el tipo de relación entre los negocios. Algunos de los tipos de relación entre negocios que presentan Prahalad y Doz (2003) son: selección de un negocio simplemente porque se considera un buen negocio; consolidación de la industria; similitud del negocio con la firma madre; fortalecimiento o complementariedad de competencias esenciales; aprovechamiento de vínculos entre negocios; e, integración estratégica compleja, referida como la capacidad que desarrolla la organización de reinventarse de manera proactiva a través de la creación de nuevos negocios, racionalización de los activos existentes o defendiendo los negocios previos.

Siguiendo a Prahalad y Doz (2003), se puede afirmar que la lógica de creación de valor significa entender el modelo de negocio, la criticidad de los recursos, los riesgos y las competencias claves necesarias para alcanzar el desempeño corporativo esperado. Y, los procesos de gobernanza internos son los que estructuran las partes y sus relaciones con respecto al todo; es decir, son la lógica de gobierno interno, que se sustenta en cuatro pilares: 1) Claridad estructural que se sustenta en la determinación de las unidades administrativas básicas en que se divide la firma; 2) Procesos administrativos que permitan el diálogo entre las UN, que refuercen la responsabilidad, la medición y la consolidación del desempeño; 3) Premisas básicas o supuestos clave acerca de la naturaleza y calidad de las interacciones entre los distintas partes de la compañía y; 4) Valores, creencias y comportamientos que los empleados deben comprender y asumir. Lo que se espera de la alta dirección de la EMN, según estos autores, es crear valor a través de la armonización de estas tres lógicas.

2) Tipos de sinergia

Las formas de sinergia que proponen Goold y Campbell (1998) son el resultado de las investigaciones que les permiten afirmar que en la mayoría de los negocios, las sinergias toman seis tipos de formas: 1) Know-how compartido: cuando el conocimiento de un negocio está escrito en manuales, políticas o

procedimientos puede ser fácilmente transferido entre procesos de distintas unidades de negocio. Se trata de fortalecer las competencias esenciales y compartir las mejores prácticas; 2) Estrategias coordinadas: significa alinear las estrategias entre dos unidades para enfrentar un competidor, o un segmento de mercado en particular; 3) Recursos tangibles compartidos: se trata de compartir activos fijos como capacidad instalada de producción o un laboratorio de investigación; 4) Integración vertical: en este caso se trata de la coordinación del flujo de productos o servicios de una unidad a otra como una posibilidad de reducción de costos de inventario, o de velocidad en el desarrollo de un producto, o el incremento de la utilización de la capacidad; 5) Canasta de poder de negociación: al combinar las compras de las diferentes unidades de negocio, se puede obtener una mayor influencia sobre los proveedores, reducir los costos o incluso aumentar la calidad de los bienes a comprar; y, 6) Creación de negocios combinados: se trata de crear nuevos negocios a partir del know-how compartido entre varias unidades. Puede ser a través de alianzas o de *joint ventures*.⁵⁶

Dyer, Kale, y Singh (2004) plantean que las empresas crean tres tipos de sinergias al combinar sus recursos: modulares, secuenciales y recíprocas. Las sinergias modulares se presentan cuando se administran los recursos de manera independiente y se utilizan solamente cuando puedan incrementar las utilidades. Las secuenciales se obtienen cuando una compañía completa sus tareas y entrega a otra para que esta haga lo que le corresponde, es decir que, en estos casos los recursos de las dos empresas son secuencialmente interdependientes. Y, las sinergias recíprocas, se generan “*by working closely together and executing tasks through an iterative Knowledge-sharing process*”⁵⁷ (p. 112).

Bititci et al. (2007) presentan un modelo de sinergia desde cuatro perspectivas: estratégica, cultural, operacional y comercial⁵⁸. De esta manera plantean que es posible generar sinergias estratégicas cuando la organización, en tanto individuo, está alerta y entiende su entorno operativo y estratégico; y, cuando, en tanto colectividad, entiende sus socios colaborativos, es decir, reconoce sus objetivos y expectativas. Esto significa que se entienden las contribuciones que los socios ofrecen para generar una nueva propuesta de valor.

⁵⁶ Londoño-Correa (2003) se refiere a las alianzas como acuerdos de cooperación donde la administración conjunta no exige el control de mando; esta autora explica que los *joint ventures* se presentan “cuando dos o más empresas se unen para crear una tercera y donde—además de capital—el aporte de ellas es su capacidad de actuar, su experiencia en alguna de las actividades del nuevo negocio” (p.52).

⁵⁷ Traducción de la autora: “Al trabajar en estrecha colaboración y ejecutar tareas a través de un proceso iterativo de intercambio de conocimientos”. (Dyer, Kale y Singh, 2004,p.112).

⁵⁸ Los autores relacionan las perspectivas con los distintos niveles de madurez: inicial, embrionario, definido, estandarizado y optimizador, para mostrar por qué se presentan altas tasas de fracasos entre las empresas colaborativas.

En cuanto a las sinergias operacionales, Bititci et al (2007) sugieren que estas también se dan en dos partes: una relacionada con los procesos operacionales y controles internos de la organización y la otra, con el grado de madurez de los procesos entre empresas que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones para coordinar sus procesos operacionales de negocios que van más allá de la fronteras individuales. Las sinergias culturales, tienen que ver con los asuntos de las personas, y se logran cuando se logran diseñar estrategias que logran la compatibilidad entre los socios de las organizaciones. Por último, las sinergias comerciales, se refieren a los arreglos comerciales *"It ensures that partners are aware of each other's commercial robustness and that any agreements concerning risk, IPR and gain sharing are robust, clear and transparent"*⁵⁹ Bititci et al. (2007, p. 460).

Knoll (2008), en la misma línea de Martin y Eisenhardt (2003), estudia las sinergias entre unidades de negocio o *cross-business synergies*, e identifica cuatro tipos de sinergias: operativas, poder de mercado, financieras y de gerencia corporativa. Las primeras se relacionan con las ventajas de las firmas MN al apalancar sus recursos operativos entre sí y se dividen entre sinergias de eficiencia y de crecimiento. Las de poder de mercado, como su nombre lo indica, se refiere a las ventajas de que las empresas MN pueden alcanzar a través de estrategias conjuntas como compras, agrupación de productos o servicios, entre otros. Las financieras se pueden alcanzar al compartir los riesgos corporativos, establecer un mercado interno de capitales y explotando las ventajas de impuestos y economías de escala financieras. Las sinergias relacionadas con la administración corporativa se obtienen por la relación entre el centro corporativo y las UN. Es decir que, surgen de las habilidades gerenciales que dan forma al contexto corporativo de la firma y de la asesoría gerencial que proveen a los negocios.

Desde la perspectiva de la estrategia corporativa tradicional, los ejecutivos corporativos son los encargados de planear la estrategia y tomar las decisiones que afectan el conjunto mientras que los gerentes de las unidades de negocio son los que ejecutan la estrategia y se ocupan de su negocio en particular. Para estos teóricos tradicionales el énfasis está en la eficiencia como motor que lleva a la organización hacia una ventaja competitiva sostenible en entornos de mercado relativamente estables.

Lograr la eficiencia y las sinergias esperadas no es tan sencillo como se plantea en teoría. Por el contrario, la dificultad para capturar las sinergias hace visible la limitación que tienen los directivos

⁵⁹ Traducción de la autora: "Que aseguran que los socios son conscientes de la solidez de cada uno en lo comercial y que los acuerdos en materia de riesgos, de derechos de propiedad intelectual y ganancias compartidas son robustos, claros y transparentes".(Bititci et al, 2007, p.460)

corporativos para cumplir con el rol fundamental que les asigna esta perspectiva. Como puede inferirse de lo anterior, una de sus mayores responsabilidades es hacer posible la captura de sinergias. Pero, como se concluye en una investigación precedente la promesa básica de la sinergia como estrategia corporativa es que la firma produce más valor cuando se administran conjuntamente las unidades de negocio (L. Rivas, 2013). Sin embargo, estos procesos de administración conjunta de diversas unidades de negocio suelen ocasionar reacomodamientos que generan retiros de personas valiosas para la organización y costos más altos de los esperados por la unificación de procesos entre las unidades de negocio. De ahí que, la sinergia no siempre suma y, en este sentido, la sinergia puede convertirse en una ilusión de la gerencia corporativa en términos de valor económico. No obstante, el reto que implica su captura induce a la búsqueda de distintas maneras para alcanzarla lo que podría generar nuevo conocimiento gerencial.

Todo esto muestra que la mirada corpo-céntrica tradicional se queda corta para analizar la estrategia corporativa, no sólo por la volatilidad e imposibilidad de predicción del entorno, sino por la complejidad de los conflictos humanos que emergen cuando se producen cambios radicales como una adquisición, fusión o integración de diversas unidades de negocio. Este tipo de situaciones exigen flexibilidad en la estructura para poder responder oportunamente (Eisenhardt y Piezunka, pag.518). En este sentido, la perspectiva compleja ofrece una alternativa para abordar la relación entre eficiencia y flexibilidad posible. El punto central de esta perspectiva está en entregar mayor autonomía a las unidades de negocio a través de equipos multinegocios que deciden y ejecutan a partir de unas reglas simples (Eisenhardt y Piezunka, pag.518).

2.2.3 La empresa multinegocios como sistema complejo adaptativo

De hecho, Eisenhardt y Piezunka (2011) afirman que la teoría de la complejidad nos recuerda que para enfrentar entornos inciertos, cambiantes y turbulentos, es necesario tener organizaciones fluidas con diferentes motores de adaptación que facilite la coevolución de la empresa con el entorno que enfrenta. Esto implica *“finding the right balance of too much and too little structure. Too much structure is overly rigid and too little is chaotic”* (Eisenhardt y Pienzunka, 2011, p. 518). Asumir la empresa multinegocios como un sistema complejo adaptativo (CAS) implica entenderla como una organización de unidades de negocios únicas, modulares, flojamente acopladas. Lo que les permite a las unidades de negocios adaptarse a los cambios del entorno es precisamente el hecho de estar flojamente acopladas o parcialmente conectadas.

En este sentido, la función del centro corporativo y las responsabilidades de los ejecutivos corporativos cambian. Ya no se trata de controlar y decidir de manera centralizada para optimizar los costos y la eficiencia del conjunto de negocios, sino de facilitar las relaciones y conexiones necesarias entre las unidades de negocio para que las sinergias puedan emerger.

En la definición del portafolio de negocios, desde la perspectiva compleja, el proceso de *patching*, es decir, el proceso de establecer la arquitectura de la empresa adquiere precedencia ante la eficiencia: “*The notion is that the corporation is a complex adaptive system in which the patchwork of architecture of BU’s is continually realigned with the environment via patching. Thus, the complexity theory view not only focuses on scope, but also on the internal architecture of the system of BU’s*”(Eisenhardt y Pienzunka, 2011, p. 516).

El concepto de modularidad es central para el *patching* o *parcheado*, es decir que, en una empresa multinegocios entendida como CAS, las unidades de negocios, en tanto agentes únicos, son *patches* o parches, que pueden ser combinados, divididos, transferidos o cerrados entre la misma empresa (Eisenhardt y Galunic, 2000, p. 99). Por esta razón, la estrategia corporativa no puede ser un tema exclusivo de los ejecutivos corporativos sino más bien de los gerentes de las unidades de negocios, quienes en última instancia sabrán cuáles relaciones son necesarias para desarrollar sinergias entre sus unidades.

La colaboración entre unidades de negocios es fundamental para la creación de valor de las empresas multinegocios. Al respecto, los resultados del estudio de seis firmas realizado por Martin y Eisenhardt (2010), muestran que la respuesta a la pregunta *How executives create collaborations that perform high levels?* corrobora que los procesos centrados en colaboración entre unidades (*BU-centric process*) conllevan a mejores colaboraciones (en términos de desempeño) que los procesos centrados en el corporativo (*corporate centric -process*). Adicionalmente, los autores afirman que las empresas multinegocios con fuertes desempeños operan como CAS.

Martin y Eisenhardt (2010) sintetizan sus planteamientos mediante las cinco proposiciones siguientes: :
1) las colaboraciones que se originan en las *BU’s* (*business units*) tienen mayor posibilidad de tener un alto desempeño que las originadas en el centro corporativo; 2) las actividades de aprendizaje deliberadas realizadas antes de decidir una colaboración tienen mayor probabilidad de fomentar colaboraciones de alto desempeño entre *BU’s* que otras actividades de la organización; 3) La decisión

de un equipo multinegocios tiene más probabilidad de generar colaboraciones de alto desempeño entre BU's que una decisión corporativa; 4) un equipo reconfigurado con pocos vínculos de coordinación tiene más posibilidades de producir colaboraciones de alto desempeño que otros tipos de equipos y; 5) *Rewiring* (recableado)—proceso centrado en la unidad de negocios—tiene más posibilidades de crear colaboraciones de alto desempeño que los procesos del centro corporativo.

El contraste de perspectivas que hacen los autores se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. *Contraste de perspectivas de colaboración entre unidades de negocio*

Corporate-Centric View	Rewiring/BU-Centric View
<i>Corporate executives have the best information regarding cross BU collaborations</i>	<i>Business Unit executives collectively have the best information regarding cross-BU collaborations</i>
<i>Corporate executives have incentives to find effective cross BU collaborations</i>	<i>Corporate executives find less-motivating cross BU collaborations and trigger and ineffective corporate centric process</i>
<i>Corporate executives have the authority to pursue cross-BU collaboration</i>	<i>Corporate executives are prone to hubris, limited attention, and naïveté</i>
<i>Cross BU collaborations are obvious, simple and easy to assess</i>	<i>Collaborations are nonobvious, unexpectedly complicated and difficult to assess</i>
<i>Social relationships are sufficient for promoting high performing cross BU collaboration</i>	<i>Social relationships are necessary but not sufficient for promoting high-performing cross-BU collaborations</i>
<i>Firm wide incentives (low-powered) for General Managers (GM) promote cross BU collaboration.</i>	<i>Firm wide incentives are not relevant for promoting high cross-BU collaborations</i>
<i>BU incentives (high powered) for GMs promote self interest but impede cross-BU collaboration</i>	<i>BU incentives for GMs promote self-interest and high-performing cross-BU collaborations</i>
<i>Corporate fiat strongly motivates GMs</i>	<i>Corporate fiat weakly motivates GMs</i>

Fuente: Tomado de Martin y Eisenhardt (2010, p. 294)

Además de la arquitectura modular y del *patching* del portafolio como estrategias de adaptación de las firmas multinegocios, estos autores resaltan las colaboraciones entre unidades de negocio como una tercera forma de adaptación que es *“flexibly emergent, cooperative connections among modular, relatively autonomous, and unique BU’s”*(Martin y Eisenhardt, 2010).

En la figura 6 se pueden observar la manera de alcanzar el desempeño en los procesos de colaboración entre unidades de negocio que permiten la captura de las sinergias entre negocios, desde

una perspectiva de los sistemas complejos adaptativos, de acuerdo con los resultados de los estudios de Martin y Eisenhardt (2010).

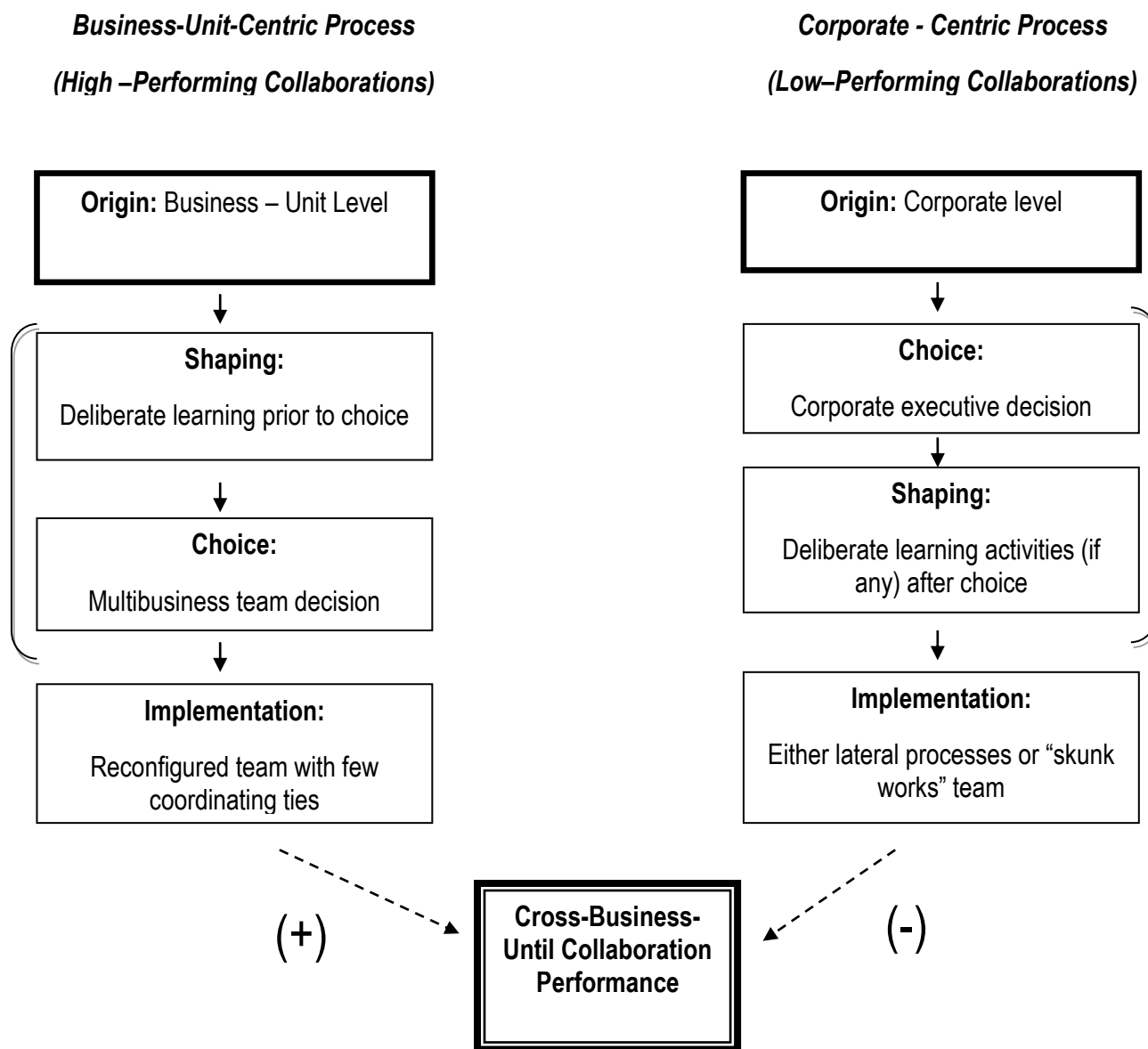


Figura 6. *Rewiring versus Corporate-Centric Collaboration Processes*
Fuente: Tomado de Martin y Eisenhardt (Martin y Eisenhardt, 2010, p. 295).

Con base en los hallazgos de Martin y Eisenhardt (2010) y Eisenhardt y Piezunka (2011), las empresas multinegocios pueden superar las rigideces que surgen como consecuencia del crecimiento y la diversificación; pero es necesario repensarla en términos de sistemas complejos adaptativos.

La perspectiva tradicional de la estrategia corporativa considera que las sinergias se capturan a partir de la coordinación de actividades que hacen los agentes del nivel corporativo, es decir, de aquellos directivos y demás empleados del centro corporativo. Desde la perspectiva compleja, se considera que la sinergia tiene mayores posibilidades de ser capturada por las colaboraciones que se dan entre unidades de negocio. En ambos casos, es claro que la interacción de los agentes entre las unidades de negocio, y entre éstas y el corporativo, inducen la emergencia de diferentes tipos de sinergias. En la figura 7 se representan las sinergias que emergen por las interacciones y bucles de retroalimentación entre los agentes del nivel de negocios y los del nivel corporativo.

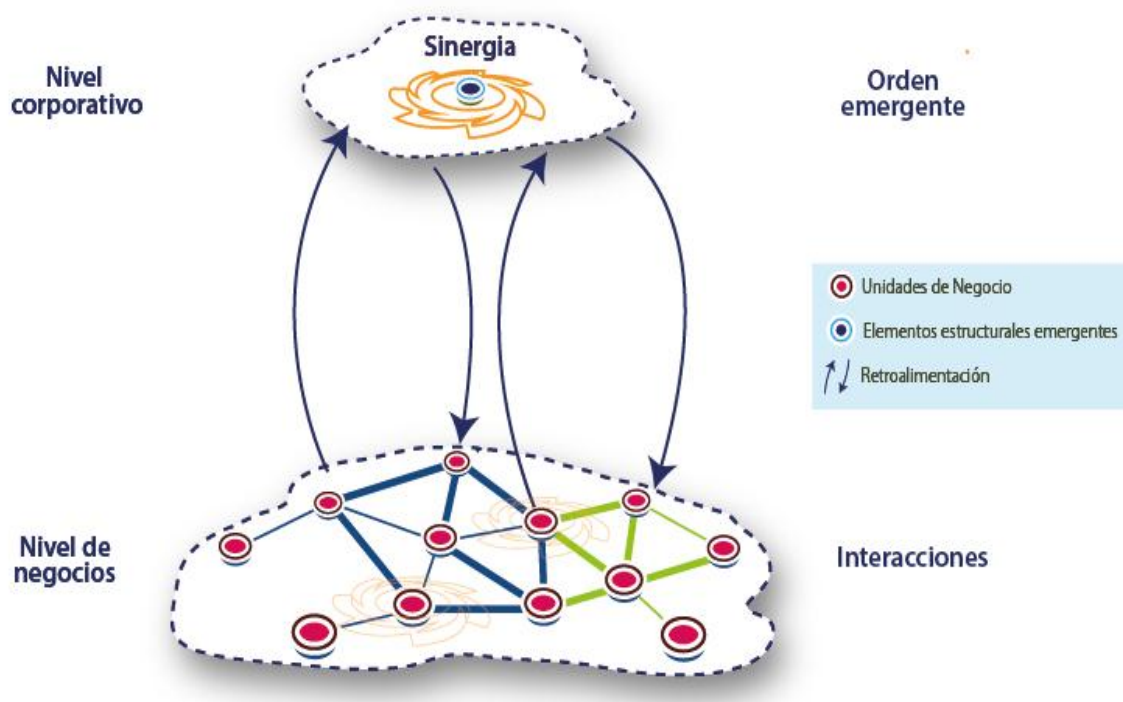


Figura 7. Sinergia como elemento emergente

Fuente: *Elaboración propia*

En este mismo sentido, en la figura 7, además de representarse la sinergia, se presentan los elementos estructurales emergentes. Estos dos elementos emergentes, estructura y captura de sinergias, caracterizan la empresa multinegocios, como se planteó en el capítulo 2. Es importante recordar que el alcance de esta investigación se limita al nivel corporativo y por tanto no se estudiarán a profundidad las

interacciones entre unidades de negocio, sino más bien las interacciones en el nivel corporativo y entre nivel de negocios y corporativo.

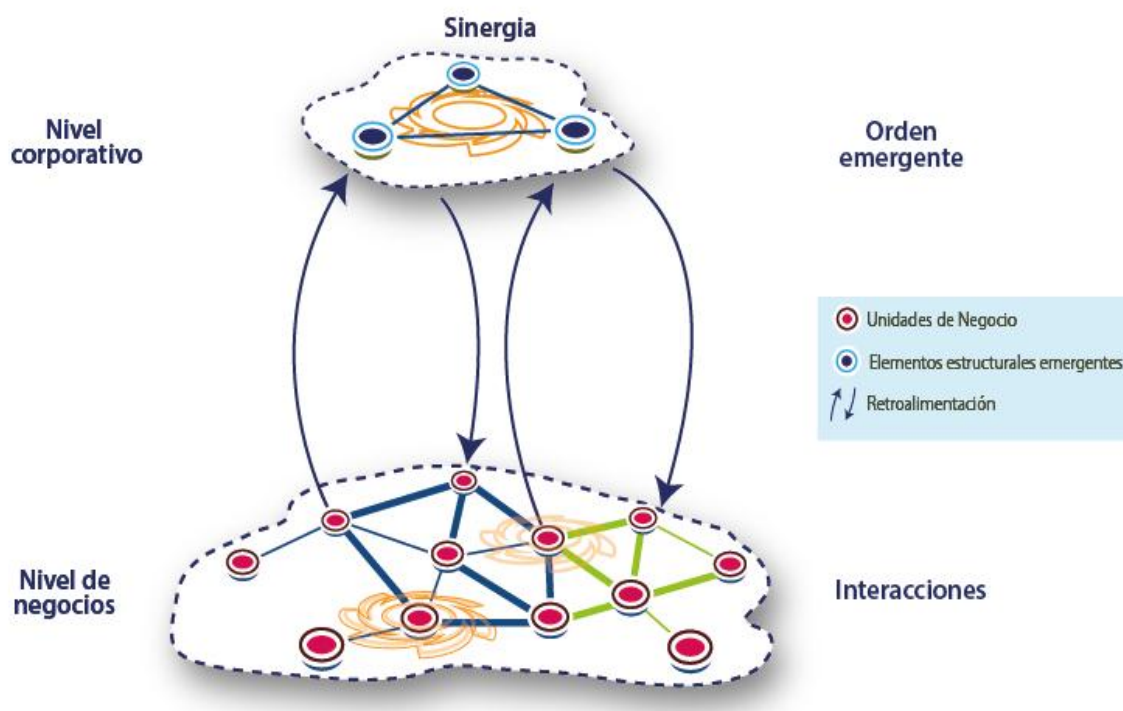


Figura 8. La empresa multinegocios como sistema complejo adaptativo

Fuente: *Elaboración propia*

En síntesis, en la administración conjunta de las unidades de negocios se presenta un alto nivel de interactividad entre los agentes. Para coordinar las actividades entre la diversidad de agentes y la multiplicidad de relaciones posibles, se requiere de procesos de retroalimentación permanente que faciliten o permiten la emergencia de una nueva jerarquía de tipo corporativo. Esta nueva jerarquía tiene como principal responsabilidad la captura de sinergias potenciales. Los nuevos agentes de nivel corporativo y los agentes de nivel de negocios, a través de sus interacciones del día a día, dan origen o permiten la emergencia de una nueva estructura llamada multidivisional. En este sentido, desde la perspectiva de la complejidad, cada unidad de negocio, entendida como un sistema, se adapta a las nuevas circunstancias de administración conjunta, ya sea por paralelismo, competencia o cooperación, a través de procesos de auto-organización. Estos, a su vez, les permiten no sólo adaptarse a la presión

de la diversidad negocios y a la responsabilidad de capturar sinergias, sino co-evolucionar con las exigencias del mercado.

La manera como los agentes en el nivel corporativo perciben las exigencias del mercado y la forma como responden a ellas son temas que serán tratados en la siguiente sección en la que se presenta el conocimiento como un sistema complejo adaptativo.

2.3 EL CONOCIMIENTO

En el contexto de las sociedades capitalistas y, particularmente, desde las posturas teóricas de la economía y la administración, el conocimiento es considerado, actualmente, como el recurso de mayor valor que tiene una organización para enfrentar la agresividad del mercado. Y, por tanto, debe ser gestionado eficiente y efectivamente. Esta postura de eficiencia práctica es, sin lugar a dudas, útil y efectiva en la búsqueda de beneficios económicos de corto plazo, pero parece ser insuficiente para enfrentar entornos dinámicos e impredecibles. Por esta razón, en esta sección se abordan diferentes perspectivas que se aproximan al conocimiento.

En esta sección, se revisan diferentes definiciones de conocimiento, especialmente, desde las perspectivas epistemológica, económica, administrativa y de gestión de conocimiento (sub-secciones 2.3.1 a 2.3.4) . El propósito esencial es de presentar los argumentos que han conducido a establecer y a adoptar en esta tesis una definición coherente con la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos, la cual se presenta en la sub-sección 2.3.5. La diversidad de definiciones permite identificar elementos, componentes y conceptos que aportan a la construcción y a la delimitación del conocimiento en cuanto problema u objeto de investigación. La sub-sección 2.3.5, en particular, discute la conceptualización del conocimiento de Max Boisot, autor que integra y adopta la perspectiva de la complejidad, en el marco de los campos de la economía del conocimiento y de la gestión del conocimiento.

2.3.1 Perspectiva epistemológica

La epistemología⁶⁰, en cuanto rama de la filosofía, se reconoce como aquella que se encarga de conocer el conocimiento, y ofrecer definiciones o aproximaciones, según la corriente teórica desde la cual se aborde. La epistemología se preocupa por dilucidar problemas de conocimiento “cuyos principales ejemplos eran extraídos de las ciencias” (Ferrater Mora, 2004, p. 1041). En este sentido, la

⁶⁰ El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define la epistemología como “doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico”(RAE, 2001, p. 942)

epistemología lógica clásica se propone codificar diferentes tipos de inferencias y proveer principios para distinguir las buenas de las malas inferencias (Blackburn, 2005).

El conocimiento ha sido abordado desde diferentes corrientes que se interesan sobre el qué y cómo podemos conocer; se encarga particularmente del estudio del conocimiento desde: “las características que lo definen, las condiciones y recursos sustantivos, y los límites y justificaciones del conocimiento” (Audi, 1999, p. 273).

Buscar las referencias de los grandes pensadores es un punto de partida para la identificación de conceptos esenciales del conocimiento que permiten comprender su naturaleza multidimensional. En la tabla 6 se presentan los dos filósofos clásicos que han establecido los cimientos sobre los cuales se ha configurado el conocimiento en Occidente, así como los conceptos centrales de su explicación.

Tabla 6. *Definiciones de conocimiento desde la perspectiva de los filósofos griegos clásicos*

Filósofo	Conceptos centrales
Platón	
Define el conocimiento como “creencia verdadera justificada” que se preocupa por los objetos universales (Kakabadse, Kouzmin, y Kakabadse, 2001, p. 78). Esta definición es considerada por Nonaka y Ichijo (2007) como representativa de la epistemología occidental.	Creencia, verdad, justificación.
Aristóteles	
Distingue la percepción, de la experiencia y del saber. Se refiere a este proceso de percepción-memoria-aprendizaje como el resultado de la experiencia que define al afirmar: “De la percepción surge el recuerdo, y de los recuerdos repetidos de lo mismo surge la experiencia” ⁶¹ (Mosterín, 2006, p. 192).	Saber, experiencia, percepción, universalidad, deducción, saber: hacer, actuar, demostrar.

Fuente: Adaptación de en Kakabadse, Kakabadse, y Kouzmin (2003); Mosterín (2006); Ichijo y Nonaka (2007)

El carácter humano del saber⁶² aristotélico se funda en el lenguaje; es decir, para que la experiencia ascienda al nivel superior del saber, requiere ser expresada a través de una articulación lingüística que permita la reflexión acerca de su origen, causa y características. Según Aldwin Diemer⁶³: “Los cuatro postulados que determinan el ideal clásico del saber son: <<La tesis o fe del carácter absoluto, el

⁶¹ Citado de *Analytikàhystera*, II, 100 a 3

⁶² En el presente texto se entiende el saber cómo el conocimiento-totalidad al que referían los filósofos griegos en su búsqueda de la verdad, mientras que el concepto de conocimiento en cuanto tal toma fuerza a partir de los filósofos modernos y particularmente desde la teoría del conocimiento de Kant.

⁶³ Diemer, A. *Der Wissenschaftsbegriff, Meisen Häm*, 1970. (tomo 4 pág.24) en Krings, Baumgartner, y Wild (1979)

presupuesto de la verdad, el postulado de la universalidad y el carácter lógico de la evidencia deductiva>>” (p. 285).

Aristóteles clasifica el saber en tres grandes categorías⁶⁴: productivo, práctico y contemplativo. El primer saber se relaciona con el “saber hacer”, el segundo con el “saber actuar” y el tercero no se preocupa por el hacer o el actuar sino por el “saber demostrar”, es, pues, un saber desinteresado el que se relaciona con la ciencia. Su saber es un conocimiento-totalidad que permite hacer, actuar, comprobar y decidir según criterios autónomos y flexibles que le permiten al hombre enfrentar la incertidumbre.

En la perspectiva de los filósofos modernos y, a partir de Descartes, el reinado de la razón y el conocimiento científico generó una variedad de corrientes teóricas. Su escepticismo le permitió dudar de manera metódica hasta encontrar una manera de obtener ideas claras y distintas. El único límite que encontró para su duda fue su propia existencia. Para él, el pensamiento racional permite llegar a conocer las cosas materiales a través de la intuición, a pesar de la inmaterialidad que ofrece la razón; la naturaleza humana la considera como realidad pensante (*res cogitantes*) independiente de la realidad física o material (*res extensa*). En la tabla 7 se presentan los filósofos modernos más representativos de sus corrientes teóricas, así como su definición de conocimiento y conceptos centrales. Adicionalmente, se aclara la fuente donde se tomó dicha definición.

Tabla 7. Definiciones de conocimiento desde la perspectiva de los filósofos modernos

Corriente	Autor	Conceptos centrales
Racionalismo	Descartes ⁶⁵	Duda metódica, <i>Cogito ergo sum</i> , alma racional, certezas, ideas claras y distintas, intuición
Empirismo	Francis Bacon ⁶⁶	Experiencia, poder
Pragmatismo	Charles Sanders Pierce ⁶⁷	Pensamiento: hábitos de acción significado.

⁶⁴ Poietikè, praktikè, theoretikè.

⁶⁵ Su idea de *cogito, ergo sum* lo llevó a poner en duda el conocimiento a partir de los sentidos, de la percepción, de la experiencia. Propone descomponer el objeto de estudio en las mínimas partes posibles que permitan un entendimiento mejor. Se propone alcanzar la certeza; sin embargo, distingue <la certeza> de las certezas. En cuanto a la primera, considera el *Cogito* como la primera y más fundamental de las certezas, puesto que define a la naturaleza humana (Toro J, 2009).

⁶⁶ El conocimiento es el fruto de la experiencia. El conocimiento en si mismo es poder. (Kakabadse et al., 2003)

⁶⁷ Toda la función del pensamiento es producir hábitos de acción⁶⁷<<lo que significa una cosa es simplemente los hábitos que envuelve>>(…) “ Ferrater Mora (2004, p. 2872), “la noción de “aprendizaje por la práctica”, desarrollada por John Dewey – filósofo estadounidense que continuó el desarrollo del pensamiento de Charles S. Peirce y William James, fundadores del pragmatismo-, penetró con fuerza en el análisis económico” (Ponce y Dueñas, 2010, p. 268)

Idealismo Alemán	Inmanuel Kant ⁶⁸	Experiencia, trascendental, reflexión crítica, síntesis trascendental, unificación, intuiciones, conceptos.
------------------	-----------------------------	---

Fuente: Elaborado basado en (Bantas, 2011; Ferrater Mora, 2004; Kakabadse et al., 2003; Silvia Ponce y Henry Dueñas, 2010; Toro 2009)

El debate esencial entre estas corrientes teóricas se da en la manera de acceder al conocimiento: experiencia vs razón. Es Kant, con su teoría del conocimiento, quien genera un fuerte cambio epistemológico en la relación sujeto cognoscente /objeto cognoscible:

[...] Pero, además, y sobre todo, 'trascendental' es el nombre de un <<modo de ver>> y también el nombre de <<algo>> que no es ni el objeto ni tampoco el sujeto cognoscente, sino una relación entre ambos de tal índole que el sujeto constituye trascendentalmente, con vistas al conocimiento, la realidad en cuanto objeto. Y el conocimiento es por ello en cada caso un proceso de síntesis (y de unificación) que puede llamarse <<síntesis trascendental>> (Ferrater Mora, 2004, p. 1991)

La idea de ciencia moderna deja de ser una intuición filosófica originada en el mito y la fe como concepción de mundo, para convertirse en un sistema de hipótesis y deducciones que se validan o verifican a través de la razón.

Alwin Diemer, en Krings, Baumgartner y Wild (1979), explican los cambios en esta significación de ciencia a partir de sus "lemas de "positivación, desmetafisicación, autonomía, operacionalización, problematización, condicionalización, hipotetización, proposicionalización, intersubjetivación y teorización abstracta". Según su núcleo unitario, esto puede entenderse como un proceso de objetivación y deshabitualización, de exteriorización, independencia y diferenciación del saber aristotélico"(Krings et al., 1979, p. 283)⁶⁹

⁶⁸ Reconoce que todo conocimiento *comienza* con la experiencia. Pero advierte que no todo *procede* de la experiencia. "En Crítica de la Razón Pura, Kant define el conocimiento humano como aquel compuesto por dos partes distintas y separadas llamadas intuiciones y conceptos. Usando críticas al empirismo y al racionalismo, fue capaz de forjar una teoría que describe y explica el conocimiento humano de manera más adecuada que estas dos teorías" (Bantas, 2011, p. 24).

⁶⁹ Estos autores caracterizan la idea de ciencia moderna desde tres concepciones de mundo. La primera es la perspectiva antropológica, que refiere la modernidad como una actitud fundamental humana. La segunda es la perspectiva formal-teórica, que plantea que la ciencia moderna "se establece como un <<condicional sistema hipotético-deductivo de enunciados>> cuya estructura de orden satisface el principio lógico de deducción cuya base está referida a la experiencia intersubjetivamente comprobable" (p. 287).Y, la tercera perspectiva es la socio cultural y material, la cual sugiere que la ciencia moderna toma forma como "un ámbito autónomo de cultura multiformemente desplegado, como denominador común de múltiples procesos de investigación, como red de interacción de las instituciones sociales, como conjunto de un tráfico de la ciencia entrelazado de múltiples maneras y con una multitud de disciplinas autónomas" (p. 287).

El énfasis en el objeto y la racionalidad parece haber motivado a los pensadores del Siglo XVIII, a la búsqueda del sujeto. Se generan así diversidad de corrientes especializadas interesadas por profundizar en conceptos que caracterizan lo humano como: intencionalidad, lenguaje, poder, cultura entre otros, tal como se observa en la tabla 8. En esta tabla se presentan también los autores más representativos de los filósofos contemporáneos, su definición, conceptos centrales y fuente.

Tabla 8. *El conocimiento desde la perspectiva de los filósofos contemporáneos*

Corriente	Autor	Conceptos centrales
Fenomenología	Edmund Husserl ⁷⁰	Sujeto de conocimiento, sujeto cognoscente, objeto, mundo, conceptos puros, subjetividad
Teoría del conocimiento personal	Michael Polanyi ⁷¹	Conocimiento tácito, conocimiento explícito.
Teoría Crítica	Jürgen Habermas ⁷²	Intencionalidad, auto reflexión
Filosofía de la ciencia	Thomas Kuhn ⁷³	Subjetividad, factores: pedagógicos, socio-económicos, culturales, psicológicos, lenguaje, contexto.
Estructuralismo	Michael Foucault ⁷⁴	Poder, saber, relación sujeto -objeto.
Constructivismo	Edgar Morin ⁷⁵	Fenómeno multidimensional: físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural, social.

⁷⁰ ¿Cómo concebir el sujeto para que después resulte inteligible el que ese sujeto lo sea de conocimiento? Partiendo de la esencia intuitivamente aprehensible del conocimiento -que es la apertura intencional de un sujeto a un objeto presente-, y a la luz de ella, tenemos que reexaminar nuestros conceptos tanto de la realidad del sujeto como de la realidad del objeto o mundo. Es la reducción trascendental, por la que Husserl accedía a su peculiar idealismo fenomenológico (Fernández S. , 1997).

⁷¹ “Nosotros conocemos más de lo que decimos, y no podemos decir nada sin apoyarnos en nuestra atención en cosas que tal vez no seamos capaces de describir” “Todo el conocimiento es tácito o tiene sus raíces en el conocimiento tácito”) (Kakabadse et al., 2003, p. 80)

⁷² El conocimiento no existe como una entidad abstracta sino que es el producto intencional, y algunas veces, inconsciente de la actividad humana.(Kakabadse et al., 2003, p. 78)

⁷³ “El conocimiento humano está subjetivamente determinado por una multitud de factores, ejemplificados por problemas pedagógicos, socio-económicos, culturales y psicológicos, así como por el lenguaje y el contexto, la mayoría de estos operando de manera inconsciente”. (Kakabadse, Kakabadse, y Kouzmin, 2003, p. 79) “...de la anomalía abre un período en que se ajustan las categorías conceptuales, hasta que lo que era inicialmente anómalo se haya convertido en lo previsto. En ese momento se habrá completado el descubrimiento” (Kuhn, 1971, p. 110).

⁷⁴ Según Castro (2011) Foucault en sus clases, define el saber en estos términos: “Lo que es necesario arrebatar a la interioridad del conocimiento para encontrar ahí el objeto de un querer, el fin de un deseo, el instrumento de dominación, lo que está en juego en una lucha (LVS⁷⁴, 18); acontecimientos en la superficie de procesos que no son del orden del conocimiento (LVS, 31); el conocimiento “liberado de la relación sujeto-objeto” (LVS,205)” (p. 364).

⁷⁵ “El conocimiento es sin duda un fenómeno multidimensional en el sentido de que, de manera inseparable, a la vez es físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural, social” (Morin E. , 1988, p. 20).“Hay aquí dos nociones, el cerebro y el espíritu, unidas en un nudo gordiano imposible de deshacer a cuyo alrededor giran las visiones del mundo, del hombre, del conocimiento, y que no puede cortarse más que con un golpe de espada bárbara.” (1988, p. 79).“Yo diría que la sabiduría es reflexiva, que el conocimiento es organizador, y que la información se presenta bajo la forma de unidades cuyo rigor es designable como bits” (Morin E. , 1990, p. 152).

Fuente: Elaborada basada en (Castro, 2011; Fernández, 1997; Ferrater Mora, 2004; Kakabadse et al., 2003; Kuhn, 1971; Morin, 1990)

Las diversas concepciones del conocimiento presentadas permiten observar el tránsito que va desde la totalidad del concepto de los filósofos griegos, por la división que exige la explicación moderna, hasta la tendencia a la reunificación a partir de los planteamientos kantianos.

Comprender la manera como el conocimiento ha sido entendido a lo largo de la historia, es una manera de ir más allá de la noción de este como recurso escaso, como factor de producción. Es decir que, el conocimiento no es solamente lo que la sociedad capitalista actual ha hecho de este, sino más bien un tópico que ha estado y estará presente en cualquier momento de la evolución de la especie humana. Esta reflexión es necesaria al momento de caracterizar el conocimiento gerencial desde una perspectiva holística.

Además de las perspectivas de los filósofos clásico, modernos y contemporáneos, existen otras maneras de comprender el conocimiento que dan cuenta de su multidimensionalidad como las epistemologías genética, evolutiva, social y corporativa, que se presentan en la tabla 9. Además de presentar los autores, se plantean los propósitos y definiciones planteados por cada perspectiva.

Cabe destacar que la relación cercana entre las epistemologías genética y evolutiva se expresa por su carácter biológico, pero se diferencian en que la evolutiva se refiere particularmente a la especie. La relación entre la social y la corporativa se da en el contexto organizacional. Podría decirse que la epistemología social parece interesarse más por reflexionar frente a la nueva semántica generada en el contexto de la sociedad del conocimiento y la revolución tecnológica. Por su parte, la corporativa delimita su interés a la manera cómo y por qué las organizaciones conocen, a partir de los procesos, las redes y su identidad.

Tabla 9. *Las epistemologías del conocimiento*

Genética (Gardner, 1997) (Furth, 1989)(Perradeau, 1999)
<p>Propósito: Piaget como representante de esta epistemología, se interesa por la inteligencia y procesos mentales como el pensamiento, la resolución de problemas y la creación. En este proceso de adoptar datos, asimilar y acomodar, se produce un proceso de equilibración a partir del cual es posible realizar cada vez operaciones más elevadas.</p>
<p>Definición: el conocimiento piagetiano es: “relación dialéctica viva entre conocedor y conocido, Piaget describió el conocimiento basado en tres conceptos básicos: 1) asimilación: el proceso continuo de adoptar datos; 2) esquemas generales: la capacidad interna del organismo para asimilar y 3) acomodación, proceso continuo de aplicar esquemas generales a contenidos particulares” (Furth, 1989, p. 22).</p>
Evolutiva (Ferrater Mora, 2004)
<p>Propósito: “Las epistemologías evolutivas son más bien empiristas que racionalistas o kantianas, pero este empirismo no toma como modelo el sujeto cognoscente individual y su aparato sensorial, sino la especie entera en el curso de su desarrollo” (Ferrater Mora, 2004, p. 1041) Están influenciadas por la teoría de la evolución de Darwin y el evolucionismo de Spencer.</p>
<p>Definición: “estiman que el conocimiento se explica en términos de la evolución de la especie. Lo que se considera como nociones a priori son simplemente las que han sido implantadas en el cerebro humano en el curso de la evolución biológica, generalmente como resultado de los esfuerzos de la adaptación de la especie al medio, la supervivencia de la especie, la posible transformación del medio para facilitar la adaptación, etc.” (Ferrater Mora, 2004, p. 1041).</p>
Social (Fuller, 2005)
<p>Propósito: aproximación naturalística sobre las cuestiones normativas relacionadas con los procesos y productos de conocimiento en una organización. Emerge de la brecha interdisciplinaria entre la filosofía y la sociología: “teorías filosóficas del conocimiento que definen bien el conocimiento pero no sus prácticas y, teorías sociológicas que tienen problemas para capturar el carácter empírico e ideológico del conocimiento”(Fuller, 2005, p. 69)</p>
Corporativa (Von Krogh, Roos, y Slocum, 1994) (Von Krogh y Roos, 1996)
<p>Propósito: “La epistemología corporativa es la teoría sobre cómo y por qué las organizaciones conocen” (von Krogh y Roos, 1994, p. 53). Existen tres epistemologías en la empresa: procesamiento de información, redes y auto referencia. En la primera, el conocimiento y la información se toman como sinónimos, por tanto, entre más capacidad de procesamiento de información tengan los empleados, mayor es la probabilidad de su desarrollo. Para la epistemología de redes, el conocimiento es el resultado de la interacción de las personas a través de redes tecnológicas. En la de auto referencia, se hace evidente la relación sujeto-objeto, cuyas representaciones son almacenadas y recuperadas de los esquemas individuales (...) que serán almacenados en forma de <i>scripts</i> o guiones; esquemas y scripts que constituyen las estructuras de conocimiento.</p>
<p>Definición: Estos autores plantean que conocer es distinguir, preocuparse, lenguajear, dar forma al futuro; presentan la noción de conocimiento organizacional, como aquel compartido entre los miembros de la organización, fuertemente influenciado por la visión del mundo que tienen sus directivos.</p>

Fuente: *Elaboración propia*

Si bien estas epistemologías ayudan a comprender la multidimensionalidad del conocimiento, es pertinente abordarlo desde perspectivas cercanas al mundo organizacional y gerencial. Por tal razón, se presentan en las subsecciones siguientes las perspectivas económicas, administrativas y de gestión del conocimiento.

2.3.2 Perspectiva económica

La llamada “sociedad del conocimiento” tiene lugar a partir de la relevancia que teóricos de distintas disciplinas (p. ej: Fukuyama, Castells, Drucker) otorgan al conocimiento y al desarrollo tecnológico en los cambios económicos, sociales y culturales. Bajo este contexto, las tecnologías de información, el conocimiento especializado, el conocimiento experto y el científico toman protagonismo como aceleradores de las dinámicas del mercado; el conocimiento toma el “honroso” lugar de factor de producción, compartiendo honores con el capital, la tierra y el trabajo.

Sin embargo, ante la intangibilidad del conocimiento y su dificultad de aprehensión, la perspectiva económica se debate entre los conceptos neoclásicos que excluyen el sujeto y dejan el valor económico a la “mano invisible” del mercado y la postura de la Escuela Austríaca frente a la relevancia de la subjetividad y particularidad del conocimiento en la determinación del valor.

Con el propósito de puntualizar las diferencias entre las posturas que asumen el conocimiento como factor o recurso de producción y las que lo hacen como atributo, proceso o sistema inherente al sujeto mismo, en la tabla 10 se sintetizan los principales autores correspondientes a las definiciones y conceptos consideradas más relevantes e identificadas desde esta perspectiva.

Según estas definiciones, los aportes de Hayek y Schumpeter parecen influir notoriamente en las nuevas tendencias inclusivas del sujeto en las dinámicas económicas. Sin embargo, la visión económica del conocimiento es diferente a la economía del conocimiento. La primera se entiende como aquella que lo asume como un factor de producción equiparado a los factores clásicos de la tierra, el capital y el trabajo. La segunda se preocupa por la manera como el conocimiento contribuye a la vida económica y social y, a su vez, cómo esta influye en él.

Tabla 10. *El conocimiento desde la perspectiva económica*

Autor, definición	Conceptos
<p>Alfred Marshall</p> <p>“En gran parte el capital consiste en conocimiento y organización. El conocimiento es la máquina de producción más poderosa a nuestro alcance (...) la organización ayuda al conocimiento” (1965,p.115).” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 38)</p>	<p>Capital, Conocimiento, Organización.</p>
<p>Hayek y Schumpeter</p> <p>“En contraposición a los economistas neoclásicos, tanto Hayek como Schumpeter intentaron describir la dinámica del cambio económico centrándose en el conocimiento exclusivo que tiene cada sujeto económico, en lugar de centrarse en el conocimiento común compartido por los sujetos económicos. Hayek fue uno de los primeros en señalar la importancia del conocimiento implícito que depende de un contexto específico. Clasificó el conocimiento en conocimiento científico (por ejemplo, conocimiento de reglas generales) y el conocimiento de las circunstancias particulares de tiempo y espacio” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 39)</p>	<p>Sujeto económico, conocimiento implícito, contexto, conocimiento científico, conocimiento de circunstancias particulares.</p>
<p>Edith Penrose</p> <p>“Mientras Schumpeter se concentró en el proceso de cambio de la economía en su conjunto, Edith Penrose (1959) se enfocó en el crecimiento individual de las compañías. Según esta autora “sólo los servicios que los recursos pueden generar proveen la fuerza necesaria para el proceso productivo, nunca los recursos en sí mismos”(p.25). Los servicios son una función de la experiencia y el conocimiento acumulados en el interior de la empresa y, por tanto, exclusivos de la compañía. En esencia, la empresa es un depósito de conocimiento” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 40)</p>	<p>Depósito de conocimiento, servicios, experiencia, empresa.</p>
<p>Nelson y Winter</p> <p>“También consideran a la compañía como un depósito de conocimiento en su teoría evolucionista de cambio económico y tecnológico (...) este conocimiento se almacena en forma de “patrones de conducta regulares y predecibles” de las compañías, o lo que ellos llaman <i>rutinas</i> y comparan con genes. La innovación es una “mutación” de rutinas, impredecible por naturaleza (...). De esta manera reconocieron que la esencia de la tecnología es el conocimiento, pero no relacionaron explícitamente la creación del conocimiento tecnológico con procesos más amplios que tienen lugar dentro de la empresa” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 41). Nelson y Winter abordan la acción colectiva e introducen la noción de “rutinas” organizacionales para integrar el aprendizaje por la práctica en los procedimientos y reglas organizacionales” (Silvia Ponce y Henry Dueñas, 2010, p. 284)</p>	<p>Evolución, patrón de conducta, rutinas, innovación, tecnología.</p>

Fuente: Elaborado por la autora con base en Nonaka y Takeuchi (1999) y Ponce y Dueñas (2010).

Desde la perspectiva de la economía del conocimiento, este se considera como activo que está en relación con diferentes creencias y procesos (Pillay, 2005); como proceso y resultado de una constelación evolutiva y variable de lo conceptual, intelectual, cognitivo, intuitivo, emocional, espiritual, axiológico (Rooney, Hearn, y Ninan, 2005); como conjunto de activos intangibles como propiedad intelectual, capital humano y social, tecnología (definida como conocimiento aplicado para hacer cosas en la economía de la información), marcas, bases de datos de clientes, competencias esenciales y

relaciones de negocios (Mandeville, 2005); y, el Conocimiento es información de permanencia indefinida (Lamberton, 2005).

La manera como Boisot⁷⁶ (2005) se refiere al conocimiento es de especial interés en esta tesis doctoral pues, como se planteará más adelante, este autor reconoce que “El valor del conocimiento está en entenderlo como un sistema de acción como un organismo vivo más que como condiciones de una verdad abstracta que necesitan encontrarse para alcanzar cierto nivel de certeza” (Boisot, 2005,p.179). Su planteamiento permite inferir que su noción de conocimiento se funda en una epistemología evolucionista donde es clara la relación indisoluble entre el sujeto que conoce, el objeto cognoscible y el mundo en el que ambos se encuentran.

Las organizaciones en particular son mundos o contextos donde el sujeto se ve permanentemente forzado a responder a las presiones de un entorno agresivo, de allí que sean espacios de creación colectiva de conocimiento, tal como lo expresan los teóricos de la perspectiva que se presenta a continuación.

2.3.3 Perspectiva administrativa y organizacional

Entre las definiciones metafísicas de conocimiento que propone la filosofía clásica y las definiciones instrumentales y funcionalistas que proliferan en la administración, están las proposiciones utilitaristas de economistas sobre la curva del aprendizaje. En palabras de Ponce y Dueñas (2010): “La publicación del trabajo de Kenneth Arrow (1962), basado en las implicaciones económicas del aprendizaje, ilustra cómo la economía habría actuado como mediadora, trasladando el análisis del conocimiento a otras esferas, alejándolo de la filosofía y facilitando su entrada a la administración” (Silvia Ponce y Henry Dueñas, 2010,p.268).

Con la contundencia del impacto económico positivo del aprendizaje y el conocimiento, la administración se propone cumplir a cabalidad su tarea de gestionar de manera efectiva y eficiente este nuevo factor de producción. Esta perspectiva aparentemente instrumentalista, se preocupa por las diferentes rutinas y prácticas en las cuales se crea o gestiona el conocimiento en el contexto organizacional.

⁷⁶ Este autor tiene artículos y libros relacionados con el conocimiento tanto en corrientes teóricas como la economía del conocimiento y la gestión del conocimiento, pero también hace aportes desde la perspectiva de la complejidad, lo que se evidencia a través de dos artículos en el *Handbook of Complexity and Management*.

De acuerdo con la revisión que hace Steiner (2009) existen diversas maneras de comprender el conocimiento desde esta perspectiva. Por ejemplo, afirma que para Argyris y Schön (1978, 1995) “el conocimiento se muestra en el discurso y las actividades de los actores humanos.” (Steiner, 2009,p.68); mientras que para Alvesson y Willmott (1996) “el conocimiento es socialmente construido en un contexto organizacional” (Steiner, 2009,p.68). Agrega Steiner (2009) que, en concordancia con Luhmann (2002), la toma de decisiones es el acto más importante en el que el conocimiento aparece en la organización. De allí que Steiner (2009) considere que para que sea interesante desde el punto de vista organizacional, el conocimiento debe ser analizado a la luz de las metas y significados no sólo para un individuo, sino para la organización o para organizaciones en colaboración

Sveiby (2001) ⁷⁷, por ejemplo, considera que el conocimiento es capacidad de acción, mientras que Nonaka, Toyama y Hirata (2008) proponen ir más allá de la idea de creencia verdadera justificada que proponen los clásico. Su planteamiento radica en que la “justificación” de esta definición griega sugiere que el conocimiento es objetivo, absoluto y libre de contexto. Por esta razón, proponen centrarse en la idea de “creencia” como un punto de partida para entender el conocimiento, puesto que *“Knowledge can not exist without human subjectivities and the context that surround human beings because “truth” differs according to who we are and from where we view it”* (p. 8)

En el contexto particular de la administración, desde comienzos del siglo XX, Chester Barnard categoriza el conocimiento administrativo en tres niveles: “El primero, según él, es el nivel del conocimiento correspondiente al comportamiento concreto en situaciones precisas. El segundo, es el de la experiencia práctica y específica de la organización. Y el tercero [...] es el conocimiento general de los procesos administrativos, de la naturaleza de las decisiones y los elementos de valor, así como también de los hechos que se tienen en cuenta para tomar las decisiones. Por extensión, esta clasificación ha sido traducida en términos de conocimiento operacional, de orden táctico y de naturaleza estratégica, respectivamente” (S. Ponce y H. Dueñas, 2010, p. 269).

De los conceptos identificados como más relevantes en esta perspectiva, surge la reflexión sobre la importancia de los aportes que hiciera Barnard como directivo empresarial cercano a la academia. El valor que Barnard (1938) otorga a la intuición y la experiencia práctica, sugiere que su postura frente al

⁷⁷ Esta definición de conocimiento la sustenta en el conocimiento personal de Polanyi (1958) y Wittgenstein (1995). En este artículo, Sveiby hace una revisión teórica sobre enfoques para la medición de los recursos intangibles, desde cuatro métodos: directo de capital intelectual; valoración de mercado; retorno sobre la inversión; cuadro de mando integral (o *Balanced Scorecard*). Adicionalmente, presenta una revisión cronológica de 42 métodos diferentes (Sveiby, 2001).

conocimiento no es meramente utilitarista ni reduccionista. Su concepto del ejecutivo inteligente y apto para la toma de decisiones, no solo se fundamenta en su conocimiento operacional o táctico, sino en la combinación de sus conocimientos, experiencia, intuición y responsabilidad moral.

Esto permite inferir que su noción de conocimiento es más cercana al conocimiento-unidad de la perspectiva epistemológica, que al conocimiento-recurso de algunos teóricos de la perspectiva económica, e incluso de algunos teóricos de la gestión del conocimiento como se presenta en la sección siguiente.

2.3.4 Perspectiva de la complejidad

Desde los planteamientos del pensamiento complejo, Morin (1990) aborda un debate frecuente: la diferencia entre conocimiento e información. Al respecto afirma que estos se encuentran en niveles diferentes de realidad: “Yo diría que la sabiduría es reflexiva, que el conocimiento es organizador, y que la información se presenta bajo la forma de unidades cuyo rigor es designable como bits”(p. 152). Y, agrega que lo importante no es la información sino la computación, es decir, la función subjetiva de extraer información del universo. En relación con el conocimiento, Morin (1990) advierte que, al igual que una organización, este es a la vez abierto y cerrado. Es abierto porque no es aislable del mundo exterior, pero es cerrado, porque “supone no solamente una separación cierta y una cierta separación con el mundo exterior, sino que supone también una separación de sí mismo. Mi espíritu, por mas malicioso que sea, ignora todo acerca del cerebro del cual depende”(p. 153).

En este sentido, entender el conocimiento desde una perspectiva compleja implica comprenderlo no sólo en subjetividad sino en contexto. Este contexto alude no sólo a los aspectos culturales en los que se sitúa el sujeto que conoce, sino a la temporalidad en el que sujeto y objeto se relacionan. Como diría Wallerstein (2004), no podemos conocer el presente, no podemos conocer el pasado y no podemos conocer el futuro. Por tanto:

If we take uncertainty as a basic building block of our systems of knowledge, we may perhaps be able to construct understandings of reality, that albeit inherently approximate and certainly not deterministic, will be useful heuristically in focusing us on the historical options we have in the present in which we all live (Wallerstein, 2004, p. 3)

La incertidumbre y, por ende, la complejidad que enfrentan las empresas en el contexto actual exige aproximaciones flexibles que faciliten e incentiven procesos de autoorganización y adaptación. Por esta razón, además de las perspectivas anteriormente presentadas, en esta sección se aborda el

conocimiento desde uno de los autores que ha trabajado la gestión del conocimiento desde una perspectiva compleja.

Los planteamientos de Max Boisot sobre el conocimiento, convergen con la perspectiva compleja⁷⁸. Boisot conceptualiza el conocimiento como un sistema vivo, que es coherente con la preocupación, antes planteada, de mantener la relación indisoluble sujeto/objeto/mundo en cualquier caracterización que se plantee sobre el conocimiento.

Boisot (1998) se refiere al conocimiento como “una capacidad que se construye en información que ha sido extraída de datos. Los activos de conocimiento producen una corriente de servicios útiles a través del tiempo y por lo tanto tienen un valor económico potencial” (p. 109). Y, conceptualiza los *datos* como una propiedad de las cosas, mientras que, según él, el *conocimiento* es una propiedad de los agentes que están dispuestos entre sí para actuar en circunstancias particulares. La información es un subconjunto de los datos que residen en las cosas y que activan un agente. Esta información es filtrada de los datos por la percepción del agente; es decir que, esta conceptualización establece una relación entre las cosas y los agentes, tal como se puede observar en la figura 9.

En esta figura se observa como el agente capta los estímulos del mundo y los pasa por dos tipos de filtros: los perceptuales y los conceptuales. Los perceptuales "orientan los sentidos hacia ciertos tipos de estímulos que operan en un rango físico dado. Solo los estímulos que pasan a través de ese filtro inicial se registran como datos" (Boisot y Canals, 2004,p.47) mientras que, los conceptuales extraen información de los datos obtenidos de los filtros perceptuales y les otorgan un significado o sentido que

⁷⁸ El criterio fundamental para elegir a Max Boisot como el autor que aporta la definición base de conocimiento de la presente tesis doctoral, es su acercamiento al tema desde la perspectiva compleja, aproximación que se hizo evidente por sus dos artículos presentados en el *Handbook of Complexity and Management*. Dicho Handbook se divide en tres partes: fundamentos, aplicaciones e interfase. Los artículos de Boisot aportan particularmente a la parte de aplicaciones, uno de ellos en el capítulo de organización y complejidad y el otro al de complejidad y gestión. El primero se titula *Complexity and Organization-Environment Relations: Revisiting Ashby's Law of Requisite Variety* el cual fue escrito en coautoría con uno de los editores del Handbook, Bill McElvey. El otro artículo se titula *Knowledge Management and Complexity*, escrito solamente por Boisot, se constituyó en documento central de esta tesis. La razón para ello es que la manera cómo define el conocimiento supera las definiciones del conocimiento como recurso para proponerlo como un sistema de acción que emerge ante estímulos del entorno. Como el lector puede inferir, esto significa tener un sistema de conocimientos que asume la incertidumbre, la influencia del entorno y la posibilidad de adaptación de los agentes. En este mismo Handbook, se encontró otro artículo relacionado con el conocimiento titulado *Complexity and Limits to Knowledge* escrito por otro de los editores, Peter Allen, y por Jean Boulton. Si bien este artículo hace reflexiones acerca de la incertidumbre como límite del conocimiento, no tiene una definición de conocimiento que permita la posterior construcción de un constructo sobre el conocimiento gerencial. Cabe agregar que, otro de los autores clave de esta tesis es Kathleen Eisenhardt, quien también participa en el Handbook mencionado, aspecto que da cuenta de la coherencia epistemológica (al menos en términos de complejidad y gestión) entre ambos autores.

permiten la obtención de información que, al pasar por los modelos mentales almacenados y por los valores del agente, construye su conocimiento.

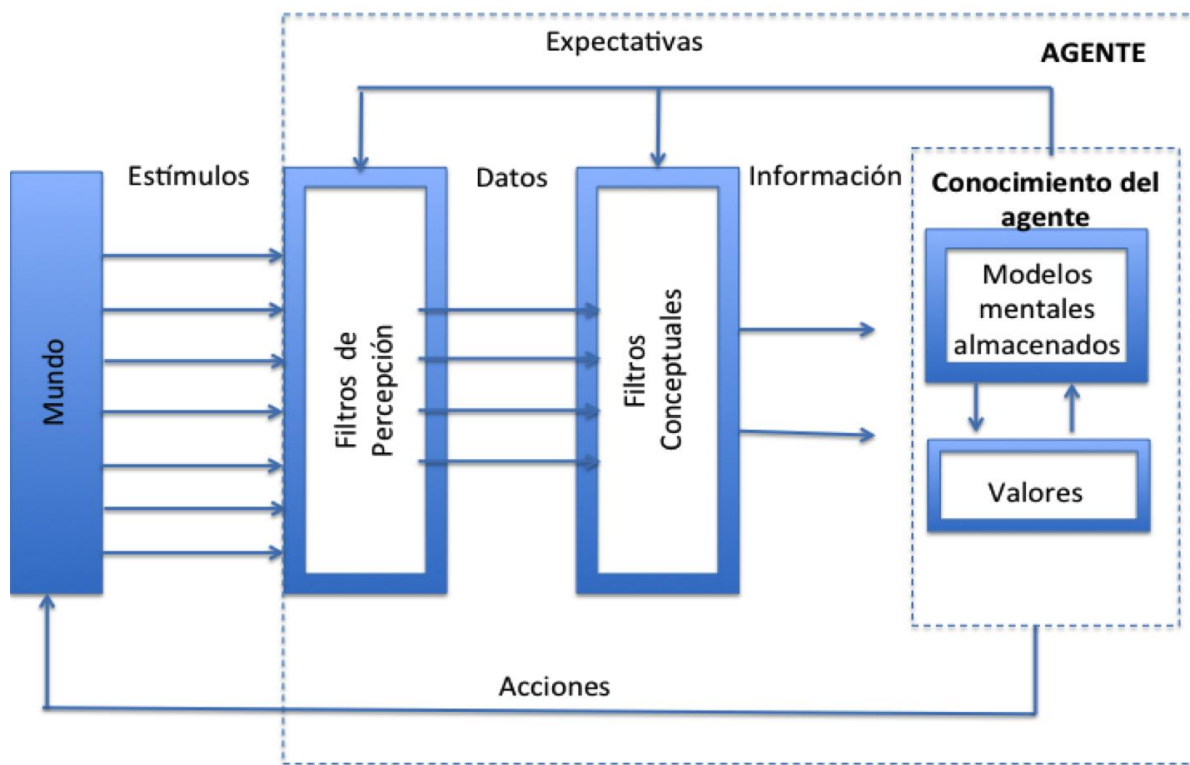


Figura 9. El conocimiento en relación con el agente según Boisot.

Fuente: Adaptado de Boisot y Canals (2004,p.48)

La definición y la referencia de conocimiento que constituye la base para aproximarse al conocimiento en una empresa multinegocios, y específicamente al conocimiento gerencial en este contexto es la siguiente:

El conocimiento se conceptualiza como un sistema de acción, un organismo vivo que despliega respuestas adaptativas (Boisot, 2005). Como seres inteligentes, los agentes actúan, sobreviven y prosperan sobre la base de un conocimiento que se despliega como una respuesta adaptativa ante la diversidad de fenómenos que los agentes encuentran y a los cuales se adaptan (Boisot, 2011).

La forma como Boisot asume el conocimiento permite la consideración de las características del conocimiento gerencial. Boisot (2005) identifica tres tipos de conocimiento de acuerdo con el grado de codificación y abstracción, estos son: el conocimiento incorporado, el narrativo y el formal.

El conocimiento incorporado⁷⁹ lo caracteriza como un conocimiento fuertemente enraizado en comportamientos y experiencias de naturaleza tácita que no permite fácilmente su categorización puesto que no es fácil de explicar o poner en palabras. Es un conocimiento más intuitivo que se adquiere dinámicamente a través de las interacciones sensoriales con el mundo.⁸⁰ El conocimiento narrativo, propone Boisot (2005), puede ser pensado como una emanación del conocimiento incorporado.. Cubre aquellos aspectos de las experiencias y comportamientos que pueden ser articulados en categorías identificables-aunque no siempre distinguibles-que pueden ser en alguna medida compartido con otros. Sin embargo, debido a la ausencia de recurrencia o coherencia, no puede ser sistemático y por ende no puede ser formalizado. Y, El conocimiento formal emerge del conocimiento narrativo y es producto de asociaciones lógicas o recurrentes que han sido establecidas entre categorías que son suficientemente estables como para permitir la emergencia de correlaciones. Esto facilita el proceso de abstracción. Este tipo de conocimiento se valida gradualmente al ser compartido con otros hasta que llega a ser utilizado para hacer inferencias o predicciones.

Cabe destacar que los tipos de conocimiento según Boisot (2005) están sustentados en la teoría del conocimiento personal de Polanyi. En este sentido, su énfasis está en la reflexión sobre los tipos de conocimiento individual como punto de partida para llegar al conocimiento colectivo. El conocimiento individual alude principalmente al componente específico o particular que se establece en la relación sujeto/objeto/mundo, que finalmente es lo que da las características particulares al conocimiento de un individuo (y no de otro). Este es conocido como el componente tácito, simbólico del conocimiento. El conocimiento incorporado de Boisot (2005) se asemeja al conocimiento tácito que explica Nonaka (2005) basado en Polanyi (1952, 1966).

Ahora bien, estos tipos de conocimiento dan cuenta de la complejidad creciente que caracteriza los sistemas sociales humanos. En un contexto incierto, es deseable un modo de conocer que induzca la reducción o la absorción de la complejidad. La reducción se manifiesta al implementar estrategias que

⁷⁹ Este tipo de conocimiento puede ser referido pero no es fácil de explicar puesto que alude a lo intuitivo. Es creado "aquí y ahora" (Nonaka y von Krogh, 2009, p. 641)

⁸⁰ Boisot cita a (Thelen y Smith, 1994)

dan estructura. La absorción se da cuando se implementan estrategias de comportamiento apropiadas, frecuentemente en coordinación con otros (Boisot y Child, 1999).

La complejidad se reduce al comprender las estructuras que el agente implementa en su flujo de experiencias; es decir, el agente desarrolla intuiciones o “*insights*” a través de procesos gemelos de discriminación y asociación que son denominados por Boisot (1998b) codificación y abstracción. La codificación ayuda a distinguir claramente entre categorías de manera que los fenómenos puedan ser rápidamente clasificados. La abstracción, al asumir las cosas como iguales en una clasificación particular, reduce el número de categorías a las que tenemos que recurrir para clasificar los fenómenos. Juntas, la codificación y la abstracción, aceleran el procesamiento de datos y facilita la adaptación. Es decir que, a medida que el conocimiento se hace más estructurado, a través de actos sucesivos de codificación y abstracción, se convierte en más compacto, más fácilmente difundible y por tanto se puede compartir más fácilmente., como se explica a continuación en la propuesta central de la obra de Max Boisot.⁸¹

Propone Boisot un marco conceptual de complejidad y conocimiento en el cual aspira a mostrar cómo las nuevas ciencias de la complejidad podrían dotar la gestión del conocimiento de la estructura que le falta. Este marco lo ubica en una perspectiva pragmática del entendimiento del conocimiento orientada más hacia el proceso biológico de supervivencia y efectividad que a las justificaciones y certezas platónicas.

Esta perspectiva de la complejidad permite reconocer que la ilusión de certeza y control son una respuesta común en los seres humanos ante la impotencia que generan la incertidumbre, aleatoriedad y los propios límites de su racionalidad. Ante la amenaza de su supervivencia, ha buscado diferentes maneras de organizarse así como métodos para controlar lo que considera sus mayores amenazas. En este proceso de supervivencia y adaptación, se generan procesos recursivos de conocimiento, donde el hombre produce conocimiento pero, a su vez, él mismo es influenciado por ese conocimiento. Es decir que, lo que para los objetivistas son “los observadores” que están por fuera del sistema, son desde la perspectiva compleja, parte del sistema y por tanto, las interacciones de estos observadores-agentes contribuyen activamente a la autoorganización del sistema.

⁸¹ Si bien el “*I-Space*” se considera uno de los aportes más importantes de Boisot (Child y Ihrig, 2013), en esta tesis no se hace una aplicación o desarrollo de este. Sin embargo, los aportes conceptuales que hace el autor aclaran la idea de conocimiento que se quiere transmitir.

Ahora bien, en el propósito de generar conocimiento organizacional, es importante recordar que el conocimiento de los agentes se genera por interacciones no lineales que son guiadas por las diferentes maneras en que ellos representan el sistema. Entonces, de acuerdo con el planteamiento de Boisot (2011) se puede decir que un sistema complejo tiene la capacidad para generar un número mayor de estados internos en respuesta a la variedad del mundo exterior que un sistema simple.⁸²

De la revisión realizada y las reflexiones que emergieron, surge el contraste entre la idea de conocimiento-recurso y la idea de conocimiento- sistema complejo. El criterio para la contrastación que se presenta en la tabla 11, se fundamenta en los principios de los sistemas complejos de Richardson y Cilliers (2001) presentados en el segundo capítulo, sección 2.1.2.

Tabla 11. *Contraste entre conocimiento recurso vs sistema complejo*

PRINCIPIOS	CONOCIMIENTO-SISTEMA COMPLEJO	CONOCIMIENTO-RECURSO
Agentes o elementos en interacción	Sujeto (s)/Objeto /Mundo (S/O/M)	Objeto/Mundo (datos/información)
Auto organización	Aprendizaje/Des-aprendizaje	Operacionalización
Influencia de la historia	Memoria/esquemas mentales/patrones	A-histórico, estático, tipo "foto"
Irreductibilidad	No separabilidad de relación S/O/M	Separabilidad del sujeto del objeto
	No divisible en partes	divisible en partes
Adaptabilidad	Aprendizaje/des-aprendizaje de interacciones, conlleva a adaptación	No alterable por búsqueda de objetividad
Inestabilidad	Vulnerabilidad ante incertidumbre y diversidad	Estable, regular
Límites permeables	Abierto, no aislable del entorno (mundo).	Cerrado, aislable del entorno.

Fuente: Elaboración propia

⁸² En este sentido, advierte el autor que "ser inundados con muchos datos sin sentido puede terminar en reducción del conocimiento si tenemos la carencia de los medios de procesar de una manera oportuna así como de extraer la información relevante de ellos" (Boisot, 2011, p.438). Agrega el autor que, cuando se espera que el conocimiento permita hacer predicciones, entonces se requieren "representaciones detalladas y explícitas de las características clave del fenómeno así como de las relaciones entre ellas" (p.438). En contraste, cuando se entiende el conocimiento como comprensión "no se requiere más que un sentimiento por patrones confusos que, al ser reconocidos, dan lugar a la anticipación sin que necesariamente lleve a la predicción" (p. 438). Esta distinción entre predicción y anticipación es fundamental para diferenciar lo que se espera de la gerencia desde perspectivas objetivistas y desde las subjetivistas.

La relación que caracteriza la noción de conocimiento-sistema complejo expresa la manera como se construye el conocimiento, a partir de la relación de un sujeto con otros sujetos cognoscentes, quienes tienen una visión particular de su mundo y por tanto le otorgan un significado o sentido al objeto cognoscible. El encuentro entre sujeto(s) y objeto(s) se produce en un mundo común compartido, limitado por las dimensiones espacio-temporales; la visión de mundo de cada sujeto también está caracterizada de una manera particular. Por tanto, al referir la relación S/O/M, en realidad se trata de una pluralidad de múltiples interacciones, de manera tal que no puede distinguirse la ruta de la interacción entre los agentes.

El conocimiento recurso excluye al sujeto y por ende, se refiere más a información que a conocimiento (en el sentido del conocimiento como sistema complejo), puesto que su objeto se constituye en dato que se contextualiza (mundo) para obtener información que ha de tener una aplicación práctica. Este proceso de organización de la información u operacionalización, se distingue del carácter autoorganizador del CSC, puesto que en este, el sujeto otorga un sentido a los datos o información, que le permite aprender y desaprender, según los estímulos que recibe del contexto (mundo) o de otros sujetos. Este carácter autoorganizador le permite adaptarse y sobrevivir.

El concepto de conocimiento como sistema complejo es inestable precisamente por incluir al sujeto y al contexto, cuya vulnerabilidad e incertidumbre son inevitables. Su carácter subjetivo explica la permeabilidad de sus límites, puesto que solamente lo objetivo puede ser aislado del entorno que lo rodea sin afectarlo. La vulnerabilidad, inestabilidad y adaptabilidad también se manifiestan a partir de la influencia que tiene la historia; la historia de vida de cada sujeto, historia del mundo (geográfico, político, económico, social, cultural, etc.), historia de la interacción entre sujetos; así, sucesivamente, la historia emerge como una huella que deja la experiencia en la memoria a través de esquemas mentales, patrones de comportamientos, valores, sensaciones que constituyen la esencia de las visiones de mundo.

El carácter a-histórico y estático del conocimiento-recurso no implica que este no exista, puesto que las diferentes codificaciones que tenemos como libros, programas, manuales, entre otros, dan cuenta apenas de un fragmento, una reducción objetiva del conocimiento-unidad que caracteriza a la naturaleza humana. El conocimiento recurso puede ser creado, codificado, almacenado, recuperado y distribuido como factor de producción protagonista en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, la

dificultad que lo reviste está en la ilusión de control, eficiencia y rentabilidad que promete como resultado de su negación de lo subjetivo e incierto.

El protagonismo del agente es pues relevante para esta investigación. En este sentido, el conocimiento en esta investigación amplía la visión de recurso o capital que le ha sido otorgada al conocimiento desde perspectivas económicas, para ser considerado como un sistema complejo adaptativo que emerge de las interacciones de los agentes y en este sentido el conocimiento presente en las organizaciones tiene, principalmente, un carácter de colectivo.

En el siguiente capítulo se establecen relaciones entre gerencia y conocimiento, en el contexto de una empresa multinegocios.

3. EL CONOCIMIENTO GERENCIAL EN LA EMPRESA MULTINEGOCIOS

*"It is important to realize, at the outset, that all theories are false.
They are, after all, just words and symbols on pieces of paper,
about the reality they purport to describe;
they are not reality. So they simplify it.
This means we must choose our theories according to
how useful they are, not how true they are"*
Henry Mintzberg (2005, p. 356)

En el capítulo anterior se presentó la complejidad como perspectiva desde la cual se aborda el problema de investigación de esta tesis, así como la empresa multinegocios como contexto, y el conocimiento como objeto de estudio. En este capítulo, se establece la relación entre el conocimiento y la gerencia. Para ello, en la primera parte, se distingue la gerencia de una empresa multinegocios de una mono negocio (sección 3.1). En la segunda sección, se presenta la gerencia como concepto universal desde los aportes de tres teóricos reconocidos en el campo de la estrategia (sección 3.2). En la sección 3.3, se aborda el conocimiento colectivo con el propósito de identificar las características propias del conocimiento en la práctica gerencial. En la sección 3.4, se define el conocimiento gerencial en el nivel corporativo. Y, finalmente, se analiza la perspectiva de la alta dirección con la intención de definir los conceptos pertinentes para analizar el sujeto de esta investigación.

3.1 LA GERENCIA EN UNA EMPRESA MULTINEGOCIOS

El papel de los gerentes en una empresa multinegocios difiere de quienes tienen la responsabilidad de un solo negocio. La principal diferencia radica en el nivel de la estrategia que los ocupa. En un solo negocio, la atención se focaliza en la estrategia de negocio, o competitiva; mientras que en una empresa multinegocios, los ejecutivos corporativos se concentran en el fortalecimiento de la ventaja competitiva de cada uno de los negocios, y adicionalmente, en la creación conjunta de valor económico.

Focalizarse en la estrategia de negocio significa tener clara la definición del negocio en el que se está; es decir, saber cuál es su lógica de creación de valor. Tener claro el negocio es esencial para definir la estrategia de cualquier tipo de organización. Hablar de estrategia es hablar de viabilidad del negocio en el largo plazo; viabilidad que se construye en el pasado, se define en el presente y se proyecta al futuro. Es enfrentar obstáculos y superar retos, de manera intencionada o no, para alcanzar no sólo lo posible,

sino también los objetivos esperados (Grant y Jordan, 2012), particularmente los relacionados con la posición competitiva deseada y la manera de alcanzarla.

Desde mediados del siglo pasado, se ha insistido en que la primera responsabilidad de la alta gerencia es cuestionarse acerca sobre ¿cuál es su negocio?, así como estudiar esta pregunta cuidadosamente y responderla *correctamente* (Drucker, 1954). Sin embargo, gerenciar, o decir “correctamente”, tiene distintas implicaciones dependiendo del momento. Por ejemplo, para Drucker (1954), autor clásico de la gerencia, gerenciar el negocio es hacer clientes; mientras que para Ansoff (1965) gerenciar el negocio es optimizar la relación entre producto y mercado. Y, para Abell (1980)⁸³ se trata de comprender la relación de tres dimensiones definidas en términos de tres preguntas esenciales para cualquier modelo de negocio: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo?. La tridimensionalidad de Abell (1980) se considera relevante en esta tesis porque aporta una visión amplia y flexible del negocio en el que se está o en el que se espera estar. En este sentido, se afirma que:

Gerenciar un negocio significa tener clara la manera como se configuró en el pasado ese modelo de negocio, la forma como opera en el presente y las posibles maneras de hacerlo en el futuro. Una de las principales responsabilidades de la alta gerencia de un negocio es, a partir de la identificación de su modelo, establecer la estrategia competitiva que le permitirá mantener una posición competitiva en el mercado en largo plazo.

Ahora bien, en el caso de la gerencia de una empresa multinegocios, no sólo es esencial tener claros cada uno de los modelos de negocios y sus estrategias competitivas, sino que es necesario considerar las incertidumbres del entorno y las nuevas circunstancias que pueden emerger por la administración conjunta.

La alta dirección de una empresa multinegocios, además de gerenciar el modelo de negocio, enfrenta el reto de crear mayor valor económico a través de la administración conjunta de las unidades de negocio. De acuerdo con Londono-Correa (2003) las funciones corporativas se ejercen como respuesta a tres preguntas esenciales de la estrategia corporativa: ¿En qué negocios estar? ¿De qué negocios salir? y ¿Cómo gestionar el conjunto de negocios?” (p. 27). Preguntas que se responden en la ejecución de las funciones corporativas como la definición del portafolio, la gestión interna y la gestión externa.

⁸³ Tal como se explicó en el primer capítulo, en la sección de niveles de estrategia (1.1.4), específicamente en la estrategia de negocio.

Definir el portafolio significa tener claros los negocios en los que se está y elegir otros que pueden entrar o salir del conjunto de negocios. El cómo gestionar el conjunto se refiere a las maneras como se gerencian las relaciones con el entorno y las formas de abordar los problemas internos organizacionales. Es decir que, puede hacerse referencia a una gestión externa cuando se trata de las funciones de ley y las de representación; y de una gestión interna cuando se coordinan las actividades entre unidades de negocio. En esta tesis, se aborda esencialmente la administración interna del conjunto.

La coordinación de actividades entre las diferentes unidades de negocio, en palabras de Londono-Correa (2002) es “el trabajo en pos de intereses comunes al conjunto, a la par que se busca alcanzar los objetivos de cada una de las empresas involucradas” (p. 11). El logro de estos objetivos es responsabilidad de lo que Chandler (1962) denomina la nueva jerarquía gerencial. Desde su perspectiva clásica, los directivos del nivel de negocio deben responder por la estrategia competitiva; mientras que los directivos del nivel corporativo son los responsables por la estrategia corporativa. Como se explicó en el primer capítulo (sección 1.1.4), en el nivel corporativo, se abordan los temas relacionados con la administración del conjunto (que en adelante se llamarán las funciones corporativas), mientras que en el negocio se enfrentan los temas de mercado.

Según Chandler (1991), los ejecutivos corporativos llevan a cabo dos funciones esenciales íntimamente relacionadas: i) la función empresarial (*entrepreneurial*) o creadora de valor, la cual implica “*to determine strategies to maintain and then to utilize for the long-term the firm’s organizational skills, facilities and capital to allocate resources—capital and product-specific technical and managerial skills—to pursue the strategies*”(p. 33)⁸⁴. Y, ii) la administrativa o preventiva de pérdidas, la cual consiste en el monitoreo del desempeño de las divisiones operativas, el uso de los recursos asignados y la mejor utilización de las habilidades y capacidades organizacionales. Chandler (1991) sostiene además que la tarea de monitoreo está íntimamente relacionada con la función empresarial, y particularmente con la planeación estratégica y la asignación de recursos. Lo cual explicaría, según este autor clásico, el rol crítico y determinante de los centros corporativos, específicamente, en lo que se refiere al fortalecimiento de las capacidades requeridas para llevar la empresa a nuevos mercados

⁸⁴ Traducción libre de la autora: “determinar estrategias para mantener y después utilizar las habilidades, capacidades instaladas y capital para asignar recursos, habilidades técnicas específicas del producto y gerenciales-para alcanzar las estrategias”. (“Annual International Conferences,” 2013); Chandler (1991)

geográficos y mercados de productos; es decir, el desarrollo gerencial es lo que le da a este tipo de organizaciones una clara ventaja competitiva.

Pero, para Prahalad y Doz (2003), la función de creación de valor y la de coordinación, control y monitoreo administrativo son insuficientes. Para estos autores, se requiere un marco de creación de valor sostenido⁸⁵ en el cual se armonicen la configuración del portafolio de negocios, la lógica de creación de valor y los procesos de gobierno interno. Johnson, Scholes y Whittington (2006) plantean que existen al menos tres razones potenciales que explican cómo una estrategia multinegocios (o de diversificación⁸⁶) puede crear valor: economías de alcance, capacidades directivas y poder de mercado. Las economías de alcance son ganancias de eficiencia “al aplicar los actuales recursos o capacidades de la organización a nuevos mercados y productos o servicios” (p. 280). En palabras simples, se trata de compartir las capacidades estratégicas entre las diferentes unidades de negocio. Para Hill (1994), esto es posible cuando existe cierto tipo de elementos comunes entre los nuevos negocios con los que existían previamente⁸⁷. En el caso de las capacidades directivas, Hill (1994) afirma que se trata de aprovechar las capacidades o habilidades gerenciales que han desarrollado los ejecutivos de la casa matriz o centro corporativo en ciertos negocios o mercados⁸⁸.

Goold y Luchs (2003) plantean también tres elementos esenciales para que la estrategia de diversificación pueda crear valor: i) La estrategia de diversificación debe limitarse a aquellos negocios con sinergia; ii) El foco corporativo debe estar en la explotación de las competencias esenciales a través de los distintos negocios; y iii) El éxito de la estrategia de diversificación depende de la construcción de un portafolio de negocios que se ajuste con la lógica gerencial dominante o el estilo gerencial de la alta dirección⁸⁹. En este sentido se afirma que:

⁸⁵ Ahora bien, es importante aclarar que el desempeño corporativo esperado no es solamente la suma de los desempeños de las unidades de negocio. La lógica que subyace al desempeño corporativo es la captura de sinergias, es decir, del valor creado por la administración conjunta de los negocios, que busca superar al creado individualmente (Bilhuber-Galli, 2011).

⁸⁶ Cuando una empresa decide crecer a través de la creación o adquisición de nuevos negocios distintos al original, se habla de una estrategia de diversificación.

⁸⁷ Como por ejemplo, en términos de las áreas de producción, mercadeo, investigación y desarrollo, entre otras.

⁸⁸ Con respecto al poder de mercado, el autor sugiere que gracias a la amplia gama de productos o servicios que pueden ofrecerse desde las distintas UN, es posible que la organización apalanque productos o servicios que aún no están en su período más productivo. De otra parte, también se pueden obtener beneficios al comprar grandes volúmenes a proveedores compartidos entre las distintas unidades.

⁸⁹ Sin embargo, Hill (1994) considera que las investigaciones sobre diversificación y desempeño han olvidado el papel fundamental que juega la estructura organizacional. En la década de los noventa, el autor explicaba: “desafortunadamente hace 30 años que Chandler (1962) anotó que el éxito de la estrategia de diversificación dependería de cómo se implementaba” (p. 297). Y Hill (1994) advierte que la diversificación por sí misma no puede producir un desempeño superior; por tanto, se requiere que la administración corporativa de la firma adopte la organización interna apropiada.

Gerenciar un conjunto de negocios implica ir más allá de la estrategia competitiva de cada uno de ellos. Se trata de gerenciar no sólo su diversidad sino la potencialidad de generación de sinergias que son, al fin de cuentas, la razón de ser de la administración conjunta de los negocios. Esto significa afrontar una complejidad creciente que exige no sólo claridad en la estrategia corporativa sino coherencia con la estructura óptima que la acompaña.

Recientemente, el dilema de la estructura óptima, para que una EMN sea exitosa, ha sido abordado por Eisehardt y Piezunka (2011) desde una perspectiva compleja. De acuerdo con estos autores, la complejidad es una manera de complementar los postulados tradicionales de la estrategia corporativa, acerca del rol protagónico del centro corporativo, para mostrar cómo los gerentes de nivel de negocio, en tanto agentes locales, pueden capturar sinergias entre las unidades de negocio.

De la interacción del equipo de alta dirección en la gerencia del conjunto de los negocios, y particularmente, en la búsqueda de las distintas maneras posibles de crear valor, emerge un conocimiento distinto al necesario para la gerencia de cada uno de los negocios. Este tipo de conocimiento es esencialmente colectivo puesto que se requiere el concurso de gerentes tanto del nivel de negocios como del corporativo.

Aunque el conocimiento en el contexto organizacional necesariamente toma el carácter de colectivo, en esta tesis doctoral el interés se centra en el conocimiento colectivo que emerge al pensar e implementar la estrategia corporativa. Pero, para entender el conocimiento gerencial colectivo en el nivel corporativo, es necesario aclarar el conocimiento colectivo, tal como se hará en la siguiente sección.

3.2 EL CONOCIMIENTO COLECTIVO

Con la intención de aclarar la noción de conocimiento colectivo, se revisa la propuesta de Hecker (2012), quien desde una epistemología pluralista se esfuerza por elaborar un concepto de conocimiento colectivo al explicar las diferencias substanciales que residen dentro del concepto mismo. Este autor afirma: “Como tal, estas diferencias están representadas por y condensadas en los tipos de variantes como el conocimiento compartido, el complementario y el artefactual. Juntos proveen una explicación no reduccionista de la noción de Conocimiento colectivo”(p. 430).

El conocimiento compartido es fundamental en el proceso de coordinación de actividades en una organización que aspira a la toma de decisiones centralizada, puesto que es el “resultado de una historia común de experiencias compartidas o de procesos de transferencia deliberados, como una reserva de conocimiento que produce patrones estables de comportamiento que permiten la predicción de las acciones individuales de otros y la adaptación a sus propias actividades en concordancia”(Hecker, 2012, p. 427). En este sentido, su origen está en las experiencias que tienen los individuos en la organización a través de actividades formales e informales que no sólo les permite sino incluso les exigen compartir conocimiento.

En contraste con el conocimiento compartido, el complementario es un conocimiento individual distribuido entre agentes que interactúan de manera complementaria. Por tanto, son estos agentes quienes poseen el conocimiento especializado que, al ponerlo en común a través de una práctica social coordinada, este conjunto de conocimientos especializados aparentemente disyuntivos , pueden llegar a complementarse entre sí para permitir que emerja un conocimiento complementario que es más que la suma de los conocimiento especializados individuales. En otras palabras, un colectivo sabe más que sus individuos sumados independientemente. Este autor se vale de otros para reforzar la idea de que “Las complementariedades del conocimiento abren las puertas a los fenómenos sistémicos como 'mentes colectivas' (Weick y Roberts, 2003) y como 'conocimiento de nivel de sistema' (Spender, 1996a, 1996b, 1998)”, (Hecker, 2012, p. 428).

El conocimiento artefactual es aquel que reside en lo que es propiedad colectiva como representaciones tangibles, concretas o codificadas —como por ejemplo, documentos, manuales y bases de datos—, “pero también es algo más implícitamente integrado en artefactos, como por ejemplo, tecnología de manufactura, prototipos, productos, así como reglas de operación formales y principios organizacionales” (Hecker, 2012, p. 429). Esto significa que el conocimiento artefactual está configurado a través de procesos continuos de interacción que les permiten representar mucho más de lo que representan por sí mismos. En este sentido advierte el autor advierte que “el conocimiento artefactual es en esencia no auto-contenido ni separado del colectivo puesto que requiere de procesos complejos de creación colectiva de sentido para reinterpretar, re contextualizar y reapropiar su contenido y significado” (Hecker, 2012, p. 429)⁹⁰. En la tabla 12 se presenta una elaboración del autor en la que

⁹⁰ El autor relaciona los tres tipos de conocimiento a través de su propuesta denominada sistema de memoria transactivo o transaccional (TMS). Esta es una “teoría psicológico-social bien establecida que se preocupa por explicar cómo los colectivos organizan el almacenaje, recuperación y uso del conocimiento. Se enfocan en el comportamiento basado en el

presenta los tres tipos de conocimiento colectivo diferenciados no sólo por su definición sino por su énfasis, relación con el conocimiento individual, su origen y su manera de explotarlo o sacarle provecho.

Tabla 12. *Tipos de conocimiento colectivo según Hecker (2012)*

	<i>Collective knowledge as...</i>		
	<i>Shared knowledge</i>	<i>Complementary knowledge</i>	<i>Artifact-embedded knowledge</i>
Definition	<i>Knowledge held by each member of a collective</i>	<i>Knowledge constituted by the complementary interaction of distributed individual knowledge within a collective</i>	<i>Knowledge incorporated in collective artifacts</i>
Locus	<i>Individuals</i>	<i>Relationships between knowledge sets</i>	<i>Artifacts</i>
Relationship to individual knowledge	<i>Intersection between sets of individual knowledge</i>	<i>Knowledge not included in any individual knowledge set but implicated by interdependencies between individual knowledge sets</i>	<i>Individual knowledge in explicated form</i>
Origination	<i>Common experience within or outside the collective, formal and informal knowledge-sharing activities</i>	<i>Specialization, i.e., division of knowledge and labor</i>	<i>Codification and explication of knowledge</i>
Exploitation	<i>Implicit coordination</i>	<i>Knowledge combination and integration; coordination and “heedful interrelation” of decentralized activities; direction and instruction</i>	<i>Reconstitution and re-appropriation</i>

Fuente: Tomado de Hecker (2012, p.430)

El aporte de Hecker (2012) en la presente investigación, es el de destacar las especificidades del conocimiento colectivo que permiten caracterizar de una manera más profunda el conocimiento gerencial que despliega la alta gerencia en la administración de una empresa multinegocios.

conocimiento y los procesos cognitivos dentro de los grupos (desde un grupo a pequeña escala hasta una organización grande y compleja)”(Hecker, 2012, p. 426).

Así mismo, el carácter tácito, simbólico o incorporado del conocimiento gerencial y la influencia que tienen la experiencia de los directivos y las experiencias de la firma, dan cuenta de la especificidad de este tipo de conocimiento colectivo, en el cual influyen notoriamente las intuiciones o ideas que emergen sin planeación alguna en las interacciones de los agentes de distintos niveles de la organización.

Ahora bien, las intuiciones o *insights* se entienden como soluciones o ideas que son propuestas de manera súbita, no planeada, no premeditada por parte de un miembro del equipo directivo cuya experiencia y trayectoria le permiten tener una visión directa⁹¹ del problema o situación; experiencia que se ha logrado a partir de las interrelaciones que ha construido en el día a día de su quehacer organizacional.

A manera de ilustración, Barnard (1950)⁹² en su discurso de MIT⁹³ se refiere al conocimiento que necesita el gerente así:

The greatest need for judgment relates to the formulating of aims and goals because they involve determination of purpose and establishment of values. And hence it is precisely that our skills and our knowledge are hardest to put to use...the answers are...judgments coming from the heart or from the deepest depths of our experience (Gehani, 2002, p. 985)

En palabras de Mintzberg (2010), es a través del oficio que el aprendiz logra aprender las lecciones de su tutor. Estas apreciaciones acerca de la práctica gerencial como generadora de conocimiento experiencial, no hacen referencia explícita al carácter colectivo. Sin embargo, como se planteará más adelante, la gerencia cumple con funciones de integración, relación y negociación, lo que implica la interacción del directivo con otros agentes de diferentes áreas y niveles de la organización. Por tanto, es posible afirmar que el conocimiento gerencial es de carácter colectivo aún en las empresas mono negocio. Pero, su carácter de colectivo toma mayor relevancia cuando se trata de empresas multinegocios, donde los directivos corporativos, en tanto jerarquía emergente, están obligados a interactuar con los directivos del nivel de negocios.

⁹¹ La intuición es un tema filosófico profundo que ha sido abordado desde diferentes corrientes teóricas. De acuerdo con Ferrater Mora (2004) “el vocablo intuición designa por lo general la visión directa e inmediata de una realidad o la comprensión directa e inmediata de una verdad”(p. 1895).

⁹² En este mismo sentido es que Chester Barnard en la poscrisis de los años 30, se refiere a la toma de decisiones como un proceso no siempre racional, sino también intuitivo. Sus aportes permiten inferir que el ejecutivo debe educarse, entrenarse y adquirir experiencia laboral. Sin embargo, esto no será suficiente para ejercer un cargo de dirección responsable. Se requiere también tener responsabilidad social y buen juicio, racionalidad e intuición, autoridad y negociación. Por tanto, la educación y la experiencia deben fortalecer no sólo la capacidad racional del directivo, sino también su intuición.

⁹³ Sigla en inglés de Massachusetts Institute of Technology

A continuación se presenta la relación que se ha construido entre el conocimiento y la práctica de la gerencia, como una aproximación a la conceptualización del conocimiento gerencial.

3.3 LÍMITES DE LOS APORTES TRADICIONALES

La gerencia se considera una práctica que se aprende por experiencia y que tiene un alto componente de conocimiento tácito, que algunos incluso llaman intuición o buen juicio. Los tres autores que se reconocen como más influyentes en el tema de gerencia son Chester Barnard, Peter Drucker y Henry Mintzberg. El primero se reconoce por ser un practicante de la gerencia que mantuvo estrecha relación con la academia. El segundo se destacó no sólo por su rol de consultor sino de escritor de libros sobre gerencia para practicantes. Y, el tercero es reconocido como académico del campo de la estrategia quien ha dedicado su vida a investigar sobre la gerencia y la estrategia.

En esta sección, se presentan los aportes de estos tres de los autores considerados como más representativos, especialmente, por haber sentado las bases teóricas del concepto actual de gerencia.

3.3.1 Chester Irving Barnard (1886-1961)

Desde Chester Irving Barnard (1938), la importancia que tiene la experiencia para el desarrollo de habilidades gerenciales ha sido una constante. Incluso la estrategia, en su curso inicial de Política de Empresa, utilizó las experiencias de los directivos al enfrentar situaciones u obstáculos para aprender maneras más eficientes y efectivas de gerenciar. En su obra clásica *The Executive Functions*, Barnard (1938) presenta su experiencia como Presidente de la *New Jersey Bell Telephone*. Su visión estaba impregnada por las discusiones académicas del momento de las cuales participaba como miembro del Círculo de Pareto en la Escuela de Negocios de Harvard, de donde fue egresado (Dunphy y Hoopes, 2002).⁹⁴

Para Barnard la organización es un “sistema cooperativo abierto” (Gehani, 2002, p. 980) y los ejecutivos son personas versadas para tomar decisiones basados tanto en procesos lógicos racionales como no lógicos e intuitivos. Barnard consideraba como tarea fundamental del ejecutivo, el lograr la aceptación de la autoridad por parte de sus colaboradores a través de redes de comunicación que soportan un

⁹⁴ Siguiendo a Dunphy y Hopes (2002), Barnard es recordado por sentar las bases de nociones tan relevantes para la gerencia de hoy como: la naturaleza social y cooperativa de las organizaciones; la autoridad; y, la necesidad de entrenamiento especial de los ejecutivos. En palabras de (Gazell, 1970), Barnard no diferenciaba entre poder y autoridad, pero se opuso rotundamente a la idea del flujo de poder de arriba hacia abajo.

sistema objetivo de autoridad organizacional. Quizás esta sea una de las razones por las que se considera que Barnard llevó el concepto de democracia a las teorías organizacionales.

En la revisión de Gehani (2002) sobre los aportes de Barnard, el autor contrasta las funciones o características del ejecutivo con las teorías clásicas de la organización industrial y caracteriza el ejecutivo barnardiano de una firma basada en el conocimiento. Con base en este análisis, se presenta en la tabla 13 la caracterización del ejecutivo de Barnard.

Tabla 13. *Caracterización del ejecutivo de Barnard*

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	SEGÚN TEORÍAS CLÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	SEGÚN LAS FUNCIONES DEL EJECUTIVO DE BARNARD
Sistema económico	Costos económicos de transacción	Mejoramiento de la espiral de desempeño
Posición del ejecutivo	Gerentes burocráticos con altos gastos indirectos	Ejecutivos <i>sénior</i> con autoridad negociada
Funciones primarias del ejecutivo	Control y coordinación para mantener el <i>status quo</i> .	Ser interactivo, creador de un sistema abierto
Recursos del ejecutivo	Físicos principalmente	Físicos y relacionales
Tipo de conocimiento	Información explícita principalmente	Explícito y tácito
Uso del conocimiento	Para operaciones tácticas de control	Para desarrollar un sistema “vivo” de interacción
Configuración de la organización	Jerárquica, tipo de arriba hacia abajo	Autoridad negociada, orgánica

Fuente: Adaptado de Gehani (2002), tabla 1. Barnard y la evolución de las teorías organizacionales.

En este sentido, se trata de ir más allá de la gestión de recursos físicos de manera eficiente para alcanzar los resultados económicos esperados. Para Barnard, la organización es un sistema abierto de relaciones donde se comparten creencias comunes. En palabras de Gehani (2002) “la visión de Barnard se trató de un “orden gerencial” ideológico animado por la cooperación, la racionalidad y la moral funcional” (p. 984). Según este autor, Barnard no hizo alusión directa al conocimiento o a su gestión, pero si discutió acerca del significado y exigencia de las habilidades de los ejecutivos. En un discurso de graduación para los estudiantes de MIT, Barnard describe lo que sería una estructura de competencias:

If we were to liken human competence to a single structure composed of a number of elements, I think that the pyramid would be a helpful representation. At the base there would be the ordinary and the specialized bodily skills, and then would come the particularized personal knowledge essential to responsible behavior. Still higher we could place the professional know-how and intellectual techniques acquired in school. But intellectual equipment is by no means the apex of the pyramid. That supreme position, I believe, must be reserved for judgment⁹⁵ (Gehani, 2002, p. 984).

Comenta Gehani (2002) que Barnard se refería adicionalmente a tres habilidades que debería tener un ejecutivo: llevarse bien con la gente, ser capaz de persuadir a otros y alcanzar una familiaridad intuitiva. El momento histórico en el que Barnard hace referencia al conocimiento tácito, a la responsabilidad social, a la cooperación y al juicio, sugieren el impacto que tuvieron sus ideas. El predominio de la administración científica de Taylor promulgaba la importancia de un conocimiento científico, medible, validable. Sin embargo, en la poscrisis de los años 30, Barnard se refiere a la toma de decisiones como un proceso no siempre racional, sino también intuitivo.

Novicevic, Hench, y Wren (2002) resaltan la importancia de la intuición en el planteamiento de Barnard sobre las decisiones:

We could not do any work without this kind of mental process. Some of it is so unexplainable that we call it "intuition". A great deal of it passes under the name of "good judgment". Some of it is called "inspiration" and occasionally is the "stroke of genius". But most of it is called "sense", "good sense" or "common sense", "judgment" or the "bright idea"⁹⁶ (Novicevic y Wren, 2002, p. 993)

Según Barnard, la educación y la experiencia fortalecen no sólo la capacidad racional del directivo, sino también su intuición. Chester Barnard no definió la gerencia como tal, pero él sentó las bases de ésta a partir de la caracterización de los ejecutivos. En palabras de Gehani (2002), Barnard dividía el conocimiento en dos grandes categorías: el conocimiento teórico que consiste en el cuerpo de conocimiento explícito racional que se adquiere con la educación y el entrenamiento; y, el conocimiento personal de los individuos, considerado tácito e intuitivo, indispensable para la responsabilidad de nuestros actos.

3.3.2 Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005)

Este autor es considerado como uno de los fundadores del pensamiento gerencial moderno (Medlin, 2012) e incluso como el más grande pensador gerencial del último siglo (Byrne y Gerdes, 2005). Su manera de entender la empresa como un colectivo de seres humanos rompió la tradición que la definía

⁹⁵ Citado de (Barnard, 1950) en discurso a estudiantes de MIT.

⁹⁶ Citado de Barnard (1968,p.305).

en términos de funciones y roles: *"In Drucker's view organizations are composed of unique individuals, with the collective conceptualized as a living and changing entity"*⁹⁷ (Medlin, 2012, p. 513).

Para Drucker la gerencia es:

*A social function, embedded both in a tradition of values, customs, and beliefs, and in governmental and political systems. Management is-and should be- culture-conditioned; in turn, management and managers shape culture and society. Thus, although management is an organized body of knowledge and, as such, applicable everywhere, it is also culture. It is not "value-free" science*⁹⁸ (Drucker y Maciariello, 2009,p.12).

En otro de sus textos, Drucker afirma que *"Management, in other words, is a practice, rather than a science or a profession, though containing elements of both"*⁹⁹ (Drucker, 1954,p.9). Frente al cuestionamiento del autor acerca de qué es el *management* o gerencia, él plantea los siguientes principios esenciales del Management (Drucker y Maciariello, 2009, p. 22)¹⁰⁰:

1. *Management is about human beings*
2. *Because management deals with the integration of people in common venture, it is deeply embedded in culture*
3. *Every Enterprise requires commitment to common goals and shared values....Management's first job is to think through, set, and exemplify those objectives, values and goals*
4. *Management must also enable the Enterprise and each of its members to grow and develop as needs and opportunities change. Every Enterprise is a learning and teaching institution.*
5. *Every Enterprise is composed of people with different skills and knowledge doing many different kinds of work. It must be built in communication and on individual responsibility*
6. *Neither the quantity of output nor the "bottom line" is by itself an adequate measure of the performance of management and Enterprise*

⁹⁷ Traducción de la autora: "Desde la perspectiva de Drucker las organizaciones se componen de individuos únicos, con un colectivo conceptualizado como un ente vivo y cambiante".(Medlin, 2012, p. 513)

⁹⁸ Traducción de la autora: "Una función social, enclavada tanto en los valores, tradiciones, costumbres y creencias, como en los sistemas políticos y gubernamentales. La gerencia es — y debe ser— culturalmente condicionada.; a su vez, la gerencia y los gerentes dan forma a la cultura y a la sociedad. Por tanto, aunque la gerencia es un cuerpo de conocimiento organizado y, por ende, aplicable en cualquier parte, también es cultura. No es una ciencia "libre de valor"". (Boisot, 2011, p. 450)

⁹⁹Traducción de la autora: "la gerencia, en otras palabras, es una práctica, más que una ciencia o una profesión, aunque contiene elementos de ambas".(Drucker, 1954, p. 9).

¹⁰⁰ Traducción de la autora, los frases traducidas del original (Drucker y Maciariello, 2009, p. 22)¹⁰⁰:1. La administración es acerca de los seres humanos. 1)La gerencia es acerca de los seres humanos 2) Porque la gerencia se trata de la integración de personas en una aventura común y por tanto está profundamente enraizado en la cultura. 3)Cada empresa requiere de compromiso con los objetivos comunes y valores compartidos [...] El primer trabajo de la dirección es pensar, definir y ejemplificar los objetivos, valores y metas.4) Cada empresa está compuesta por personas con diferentes habilidades y conocimientos que hacen diferentes tipos de trabajo. Por tanto, este debe ser construido en la comunicación y en la responsabilidad individual. 5)La gerencia debe habilitar a la empresa y a cada uno de sus miembros para que crezcan y se desarrollen según el cambio de sus necesidades y oportunidades. 6)Ni la cantidad de producción ni el resultado final por si mismos son medidas adecuadas del desempeño de la gerencia y de la empresa. 7) Finalmente, la cosa más importante para recordar acerca de cualquier empresa es que existen resultados sólo en el exterior. El resultado de un negocio es un cliente satisfecho.

7. *Finally, the single most important thing to remember about any Enterprise is that results exist only on the outside. The result of a business is a satisfied customer.*

Drucker y Maciariello (2009) agregan que la gerencia denota tanto una función como la gente que la desempeña, pero también, hacen referencia a una disciplina y a un campo de estudio. En palabras de Medlin (2012), la ontología de Drucker está fundamentada en perspectivas analíticas de las organizaciones centradas en los seres humanos y sus relaciones y como un proceso evolutivo y pragmático. La idea de que los seres humanos requieren y se desarrollan en un entorno social es predominante “*this does not mean individuals are not important, they are; rather it points to the idea that all experience is known through social encounter, social mediation*”¹⁰¹ (2012, p. 514). Es así como Drucker plantea la administración por objetivos con el propósito de “habilitarnos para sustituir la administración por dominación por la administración por autocontrol” (2012, p. 514). Este es uno de los aportes más reconocidos de este autor.

3.3.3 Henry Mintzberg (1939 —)

En el año 1973, Mintzberg publicó los resultados de su tesis doctoral que lleva por título *La naturaleza del trabajo Gerencial (The Nature of Managerial Work)*. Los resultados de su investigación le permitieron establecer diez roles básicos del gerente y nueve características del trabajo gerencial (Mintzberg, 1973, p. 22). Prácticamente cuarenta años después, en su obra *Managing (2009)*, vuelve sobre el tema central de su tesis acerca del trabajo de los gerentes para revisar los retos y dinámicas de la práctica gerencial y sostiene que:

Gerencia es “Algo que ocurre dentro de un triángulo donde se encuentran el arte, el oficio y el uso de la ciencia. El arte aporta las ideas y la integración; el oficio traza las conexiones y construye sobre las experiencias tangibles; y la ciencia proporciona el orden por medio del análisis sistemático del conocimiento” (Mintzberg, 2010, p. 14).

Adicionalmente, Mintzberg advierte que existe una buena cantidad de conocimiento tácito en esta práctica, es decir, un conocimiento difícil de acceder “y esa es la razón por la cual es necesario aprender la práctica en el trabajo, haciendo el papel de aprendiz, recibiendo entrenamiento y mediante la experiencia directa” (2010, p. 15).

¹⁰¹ Traducción de la autora: “esto no significa que los individuos no sean importantes, ellos lo son; pero apunta a la idea de que toda la experiencia se conoce a través de los encuentros sociales, de la mediación social” (Medlin, 2012, p.514)

Ahora bien, aunque Mintzberg (2010) no profundiza en los conceptos de arte, oficio y ciencia con los cuales define la práctica gerencial, él propone este triángulo para identificar los diversos estilos de gerencia. El arte lo relaciona con la visión del gerente, la ciencia con el análisis y el oficio con la experiencia. En un instrumento¹⁰² desarrollado para identificar el estilo gerencial, el autor agrupa una serie de descriptores en cada uno de los tres conceptos para ilustrarlos¹⁰³.

Y además de representar la práctica gerencial como un “algo” que ocurre entre el arte, el oficio y la ciencia, Mintzberg (2009) plantea un modelo en el cual el gerente se encuentra en el centro, enfrentando las responsabilidades internas de su organización y los retos del entorno. Desde allí, el gerente ha de ejercer la práctica de la gerencia “en tres planos, desde lo conceptual hasta lo concreto: con información, por medio de las personas y directamente hacia la acción” (p. 63). En cada uno de estos planos el gerente ejerce dos roles.

- En el plano de la información: como comunicador y como controlador
- En el plano de las personas: lideran en el interior y negocian con el exterior
- En el plano de la acción: hacen en el interior y también negocian con el exterior.

En la figura 10 se puede observar el modelo de la práctica gerencial que planteado Mintzberg (2010). Si bien este modelo recoge las características principales de la gerencia, no muestra sus especificidades. Esto significa que, el modelo sirve tanto para un gerente de área funcional, como para un gerente de un negocio. Su modelo está más centrado en lo que hace un gerente en su rutina diaria que en lo que implica la gerencia de un modelo de negocio, menos aún en lo que hace un equipo de alta gerencia en la gerencia de una empresa multinegocios.

Tengblad (2006) realizó un estudio comparativo con la tesis doctoral de Mintzberg sobre los altos directivos con el propósito de aportar a la discusión acerca de los posibles cambios del trabajo gerencial. Guiado por la pregunta *¿Is there reason to believe that the new discourse about change, flexibility, leadership and culture have affected managerial behavior in any substantial manner?*¹⁰⁴ (p.

¹⁰² Instrumento desarrollado por Henry Mintzberg y Beverly Patwell, 2008.

¹⁰³ Por ejemplo, sobre *Arte*: ideas, intuitivo, corazón, estrategias, inspirador, apasionado, novedoso, imaginar, verlo y ¡las posibilidades son infinitas. Sobre *Oficio*: experiencia, práctico, manos, procesos, cautivante, servicial, realista, aprender, hacerlo y ¡considérelo hecho!. Y, sobre *Ciencia*: hechos, analítico, cerebro, resultados, informador, confiable, decidido, organizado, pensarlo y ¡es perfecto! Mintzberg (2010, p. 165)

¹⁰⁴ Traducción de la autora: “¿Existe alguna razón para creer que el nuevo discurso sobre cambio, flexibilidad, liderazgo y cultura han afectado el comportamiento gerencial de manera sustantiva?” (Tengblad ,2006,p. 1438)

1438). El autor concluyó que si bien el trabajo gerencial no es tan estable como lo describe Mintzberg (1973), tampoco es tan cambiante como proponen los teóricos de la posburocracia. Adicionalmente, Tengblad (2006) concluye que su estudio muestra que el trabajo gerencial es menos fragmentado y menos orientado a la eficiencia de lo que afirma Mintzberg.

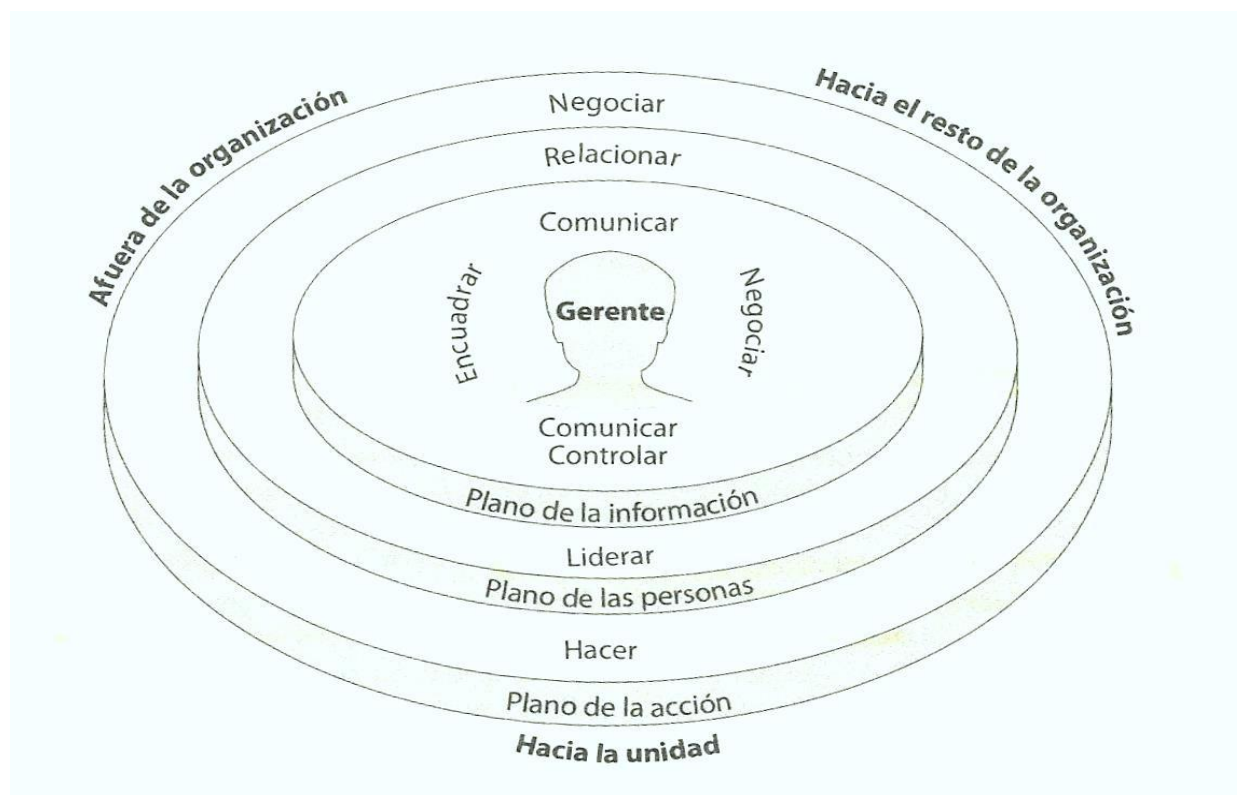


Figura 10. Modelo de la práctica gerencial de Mintzberg (2010).

Fuente: Mintzberg (2010, p. 62)

Por otra parte, Tengblad (2006) también concluye que hay varias indicaciones que permiten afirmar que tópicos como el liderazgo transformacional, la cultura corporativa y la desburocratización han afectado las prácticas en el nivel de los presidentes de las empresas (CEO's level). Otra de sus conclusiones relevantes para la presente investigación es que "a menudo no hay una clara relación entre las presiones del entorno y el comportamiento gerencial"(Tengblad, 2006, p. 1456).¹⁰⁵

¹⁰⁵ Este estudio de caso desarrollado por Tengblad (2006), así como el marco teórico de su estudio, permiten inferir que la naturaleza esencial de la gerencia aún se ajusta a las propuestas de teóricos como Drucker y Mintzberg. Sin embargo, también deja abierta la posibilidad de cambios en las prácticas gerenciales como consecuencia de los nuevos discursos administrativos.

De la revisión de la literatura pertinente se concluye que, tanto la definición de gerencia presentada por Mintzberg (2010) como las referencias que hacen Barnard (1938) y Drucker y Maciarello (2009) sobre el mismo tema conducen a establecer la dificultad de los diferentes autores para hacer explícita la definición, en palabras claras y concretas, de la gerencia en tanto responsabilidad de los directivos de un negocio. Se puede inferir entonces que el conocimiento inherente a esta práctica, evidentemente es de carácter tácito, y se incorpora o simboliza, y se adquiere por la experiencia y la interacción con otros. Ahora bien, el carácter general e incluso universal de las definiciones identificadas suele ser insuficiente para describir la gerencia de una empresa multinegocios. Por esta razón, esta investigación se propone establecer las posibles relaciones entre la alta gerencia y la estrategia corporativa o multinegocios, apoyándose en otros enfoques, particularmente en la alta dirección (*Upper Echelons*) de Hambrick y Mason (1984) y las lógicas dominantes de Prahalad y Bettis (1986), como se presentará en las secciones siguientes de este capítulo.

3.4 CONOCIMIENTO GERENCIAL

Como se planteó en el primer capítulo de revisión de literatura, el conocimiento gerencial como constructo teórico ha sido poco explorado en el campo de la estrategia. Las referencias al conocimiento gerencial en estudios cuantitativos se presentan en la tabla 14, en esta tesis se adopta principalmente la definición elaborada por Tanriverdi y Venkatraman (2005).

Según Tanriverdi y Venkatraman (2005) el conocimiento gerencial se conceptualiza como una fuente de sinergia, la cual se mide entre unidades de negocio. Los autores refieren especialmente el grado de relación de conocimiento como principal fuente de sinergias. Su enfoque teórico se fundamenta en los planteamientos de la Escuela de los Recursos y Capacidades (*RBVF*), y particularmente, en su aplicación a las complementariedades que pueden lograrse en procesos de diversificación, a partir del conocimiento que compone la base de recursos de la firma. El grado de relación del conocimiento lo definen como “la medida en que una firma multinegocios usa los recursos de conocimiento a través de sus unidades de negocio” (p. 100). Adicionalmente, distinguen tres tipos de conocimientos relacionados: de productos, de clientes y gerencial¹⁰⁶. Y, centran su atención en tres tipos de conocimiento gerencial como fuente de sinergia: gerencia de inversiones, gerencia del riesgo y gerencia de alianzas.

¹⁰⁶ Desde otra perspectiva, (Dragoni y Oh, 2009) investigan el desarrollo gerencial a partir de la integración de tareas retadoras, orientación al aprendizaje, desarrollo del liderazgo y acceso a oportunidades de aprendizaje. Sus reflexiones se generan por las afirmaciones de teóricos¹⁰⁶ que enfatizan que “las experiencias que ocurren en el contexto de las asignaciones o tareas del gerente son el vehículo primario para el aprendizaje” (p. 731).

En la tabla 14 se presentan las principales definiciones del conocimiento gerencial que fue posible identificar en la revisión de literatura.

Tabla 14. *Definiciones sobre conocimiento gerencial*

Autor	Definiciones y tipologías de Conocimiento gerencial
Tanriverdi y Venkatraman (2005)	"Aquel bajo el cual son gobernadas las unidades de negocio y que también puede ser fuente de sinergia entre unidades. El conocimiento gerencial consiste en las intuiciones gerenciales (<i>insights</i>), experiencias y mejores prácticas de la firma" (p. 102)
Gopalakrishna y Goldsmith (2006)	El conocimiento gerencial actúa como un insumo para las decisiones
Chia y Holt (2008)	El conocimiento gerencial es situacional (...) El Conocimiento gerencial es, en parte, una función de los gerentes al ser sensibles a las condiciones por las cuales las personas logran tener certeza sobre ciertas cosas p. 155
Park (2010)	Tipos de conocimiento gerencial: a) desarrollo de producto y/o investigación y desarrollo; b) mercadeo y ventas; c) planeación estratégica; d) gerencia de recursos humanos; e) finanzas y contabilidad; y, f) gerencia de información. (p. 534)
Ellis y Hopkinson (2010)	"Teorías acerca de "las maneras como son las cosas" que informan la acción y pueden ser comunicadas para influenciar a otros" ¹⁰⁷ (p. 414)
Park (2010)	"significa una capacidad adquirida al desempeñarse bien en varias tareas de dominio gerencial (Simonin, 1999). El conocimiento gerencial ayuda particularmente a la operación efectiva de la cadena interna al vincularla con la operación de los clientes y el desarrollo de servicios clave de soporte para las actividades organizacionales en sus rutinas diarias" (p. 56)
Xiolan Fu (2012)	El conocimiento gerencial es multifacético y no puede ser fácilmente cuantificado. P. 976

Fuente: Elaboración propia

La concepción de conocimiento gerencial que presentan Tanriverdi y Venkatraman (2005), se considera un aporte importante al estudio del conocimiento gerencial puesto que son los únicos que plantean aspectos propios de la empresa multinegocios. Sin embargo, habría que agregar que además de las mejores prácticas de la firma, los errores cometidos en el pasado se constituyen en fuente de conocimiento gerencial. De hecho, los teóricos del aprendizaje organizacional, hacen referencia al

¹⁰⁷ "Theories about 'the way things are' that both inform action and can be communicated to influence others"

aprendizaje colectivo que se obtiene de la repetición de procesos, de las interacciones que caracterizan las rutinas diarias (Bingham y Eisenhardt, 2011).

Tanriverdi y Venkatraman (2005) formulan la siguiente concepción:

El conocimiento gerencial es, “aquel bajo el cual son gobernadas las unidades de negocio y que también puede ser fuente de sinergia entre unidades. El conocimiento gerencial consiste en las intuiciones gerenciales (*insights*), experiencias y mejores prácticas de la firma” (p. 102).

Ahora bien, Tanriverdi y Venkatraman (2005) se refieren a las mejores prácticas¹⁰⁸ como uno de los componentes del conocimiento gerencial. En esta investigación, se adopta un enfoque mas amplio y se hace referencia a las prácticas en general, por considerar, por ejemplo, que las malas experiencias pueden dar origen a un mayor aprendizaje y constituirse, por tanto, en una fuente posible de sinergia. En el sentido planteado por Bingham y Eisenhardt (2011), las rutinas, procesos, tareas, decisiones y en general las actividades que se desarrollan en el día a día organizacional, influyen en las maneras como los directivos responden ante los estímulos del entorno o los retos competitivos de su organización. Tanto las experiencias de éxito o fracaso se constituyen en fuente de conocimiento que alteran la percepción que tendrán los tomadores de decisiones cuando una situación similar se presente.

Cabe destacar que de las siete definiciones identificadas en la literatura pertinente, presentadas en la tabla 14, solamente la de Tanriverdi y Venkatraman (2005) se refiere a un tipo de conocimiento asociado a la gerencia de empresas multinegocios puesto que tiene en cuenta la idea de varias unidades de negocio y las posibles sinergias entre ellas. Las demás son aplicables a la gerencia de un negocio en particular pues están relacionadas con la gestión de la cadena de valor y la implementación de estrategias funcionales.

El conocimiento gerencial asociado a la empresa multinegocios está necesariamente relacionado con la responsabilidad gerencial de tomar decisiones, específicamente con aquellas decisiones relacionadas con la configuración particular de la empresa multinegocios, lo que exige que los directivos necesiten

¹⁰⁸ Por su parte, (Bingham y Eisenhardt, 2011) citan a Argote (1999) para resaltar que “la literatura sobre aprendizaje organizacional indica que las firmas aprenden los procesos por experiencia. La repetición de compromisos facilita que los miembros de la firma puedan hacer inferencias y ganen intuiciones acerca de los resultados de sus acciones” (p. 1437).

ejercer una práctica creadora y al mismo tiempo controladora. En este sentido, Prahalad y Doz (2003) afirman que “la alta gerencia requiere una lógica económica para su rol, una que explique porqué se ha definido ese portafolio de negocios y porqué se ha elegido ese conjunto de procesos de gobierno y gerencia interna” (p. 43). Pero en términos gerenciales, no se requiere solamente una lógica económica, sino más bien una diversidad de lógicas que permitan comprender la esencia de cada negocio, de su mercado, de su identidad. Por esta razón, se desarrolla a continuación la relación que hay entre la gerencia como responsabilidad del equipo de la alta dirección corporativa.

3.5 EL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN - SUJETO DE CONOCIMIENTO

En esta sección se presentan los enfoques del equipo de la alta dirección (*Upper Echelons*) y las lógicas dominantes que permiten abordar los directivos corporativos de empresas multinegocios. Aunque el interés de estos enfoques está en la influencia del equipo de alta dirección en el desempeño de las firmas diversificadas, en esta investigación permiten caracterizar el equipo de la alta dirección y comprender, al menos parcialmente, los esquemas o mapas cognitivos que desarrollan los directivos a través de su experiencia gerencial.

3.5.1 El enfoque de la alta dirección (*Upper Echelons*)

Hambrick y Mason (1984) plantean, desde la teoría del comportamiento de la firma, que los resultados organizacionales son parcialmente predecibles a partir de las características o *background* gerencial.¹⁰⁹ Basados en March y Simon (1958), los autores explican que el *background* gerencial consiste en los supuestos “dados” (*givens*) como la base cognitiva de quienes toman decisiones en términos de: i) el conocimiento o presupuestos sobre eventos futuros, ii) conocimiento de alternativas, y iii) conocimiento de las consecuencias adyacentes a las alternativas. Adicionalmente, los autores advierten que esta base cognitiva está mediada por los valores de los ejecutivos, lo que significa que el campo de visión de la alta gerencia se actualiza permanentemente. Desde los supuestos de la racionalidad limitada de Simon (1972)¹¹⁰; estos mismos autores plantean un proceso de percepción secuencial, en el cual los

¹⁰⁹ De acuerdo con (Hambrick, 2005), tres fueron los estudios previos que soportan los fundamentos de esta perspectiva : 1) el estudio de De Witt, Dearborn y Herbert Simon (1958) que se constituyó en la primera evidencia de que los gerentes ven el mundo a través de los lentes creados por sus experiencias; 2) el estudio de Miller, Kets de Vries y Toulouse (1982) que examinaba la influencia del locus de control de los presidentes; y, el estudio sistemático de Gupta y Govindarajan (1984) sobre los gerentes generales de división en el cual encontraron que ciertas características gerenciales estaban asociadas al desempeño de los negocios.

¹¹⁰ Simon contribuye con el planteamiento sobre los límites de la racionalidad desde su postura acerca de la inconveniencia del modelo económico tradicional. En su preocupación por comprender el comportamiento del hombre económico y el hombre administrativo, y, desde una teoría psicológica de la decisión, presenta los límites de la racionalidad desde tres perspectivas: “1. La racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán cada

supuestos o “datos” y los valores determinan un campo limitado de visión. A través de este campo, se realiza una percepción selectiva y una interpretación que arrojan las percepciones gerenciales que se utilizan en la elección estratégica (Hambrick y Mason, 1984).

Advierten los autores que *“Generally, the more complex the decision, the more applicable this behavioral theory is thought to be. So, for that class of choices called “strategic”-complex and of major significance to the organization-the behavioral theory is especially apt”* (Hambrick y Mason, 1984, p. 194). En este sentido, la complejidad de los fenómenos que enfrenta la alta gerencia supera su racionalidad, por tanto, al decidir sobre asuntos estratégicos quien hace la elección se apoya en su base de conocimientos y valores que actúan como una pantalla entre la situación y la percepción que limita su campo de visión y altera su percepción gerencial.

Desde la perspectiva del comportamiento del decisor, Hambrick y Mason (1984) destacan sus características observables *“as indicators of the givens that a manager brings to an administrative situation. Examples of such characteristics are age, tenure in the organization, functional background, education, socioeconomic roots, and financial position”*¹¹¹ (p. 196). La selección de las características observables y no otro tipo de dimensiones como las psicológicas, son fundamentales para el enfoque de la alta dirección.¹¹² A pesar de los aportes que la perspectiva psicológica ha hecho en la comprensión del comportamiento de los presidentes o directores de empresas, para el caso de equipos de trabajo en la alta dirección, pareciera más apropiado “retirarse” de la dimensión psicológica del individuo para centrarse en aquellas características que se expresan en la interacción del equipo.

elección. En realidad el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario. 2. Dado que estas consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarles valores. Pero solo es posible anticipar de manera imperfecta los valores. 3. La racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos. En el comportamiento real sólo se nos ocurren unas pocas de estas posibles alternativas” (Simon, 1972,p.78).

¹¹¹ Traducido por la autora: “como indicadores de los supuestos que un gerente trae en una situación administrativa. Ejemplos de este tipo de características son edad, antigüedad en la organización, antecedentes o *background* funcional, educación, raíces socioeconómicas y posición financiera” (Hambrick y Mason, 1984, p. 196)

¹¹² Los argumentos sobre los cuales los autores sustentaron esta idea son: inconveniencia y dificultad para medir la base cognitiva, valores y percepciones de los gerentes; algunas de las características, como la antigüedad y los antecedentes funcionales, no tienen análogos correspondientes en la dimensión psicológica; restricciones para acceder a dimensiones psicológicas como el locus de control o la tolerancia a la ambigüedad podría limitar innecesariamente las posibilidades de indagación; la aplicación de esta perspectiva en procesos de selección o desarrollo gerencial por parte de un competidor requeriría observación sobre el *background* de los gerentes.

Hambrick y Mason (1984) enfocan su trabajo en relación con las características observables en un conjunto de proposiciones que se presentan en la tabla 15¹¹³.

Tabla 15. *Proposiciones sobre características observables*

Característica Observables	Proposiciones formuladas
Edad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las firmas con gerentes jóvenes estarán más inclinadas a implementar estrategias arriesgadas que las empresas con gerentes mayores. Formas específicas de este tipo de estrategias son: diversificación no relacionada, innovación en productos y apalancamiento financiero. 2. Las firmas con gerentes más jóvenes experimentarán mayor crecimiento y variación de rentabilidad que los promedios de la industria que las firmas con gerentes mayores.
Antecedentes funcionales	<ol style="list-style-type: none"> 3. Hay una asociación positiva entre el grado de experiencia de los altos directivos con la función de producción y el grado en que la firma enfatiza en los productos de la estrategia. Indicadores de estos resultados son: innovación, diversificación relacionada, publicidad e integración hacia delante 4. Hay una relación positiva entre el grado de asociación entre la experiencia de los directivos con la función de rendimientos y el grado en que la firma enfatiza sobre los rendimientos en su estrategia. Indicadores del énfasis en rendimientos incluyen automatización, renovación de planta y equipo e integración hacia atrás. 5. El grado de experiencia de los altos directivos con la función de producción está asociada positivamente con el crecimiento. 6. En industrias estables del tipo <i>commodities</i> la experiencia con la función de rendimiento está

¹¹³ En la actualización que presenta (Hambrick, 2007) sobre la teoría de la alta gerencia resalta la interconexión que hacen en el planteamiento de su perspectiva de dos aspectos fundamentales: "(1) *executives act on the basis of their personalized interpretations of the strategic situations they face, and (2) these personalized construals are a function of the executives' experiences, values, and personalities*"¹¹³(p. 334). Agrega, que también hay dos ideas subsidiarias que han generado interés investigativo: el foco en las características del equipo de la alta gerencia permite explicar mejor los resultados de la organización que los acostumbrados enfoques en el presidente por sí solo; y, que el liderazgo de una organización compleja es una actividad compartida, y por tanto, las cogniciones, capacidades e interacciones del equipo impactan el comportamiento estratégico de la organización. En este mismo texto, el autor presenta dos moderadores de su teoría relacionados con la predictibilidad del desempeño de la firma en relación con las características observables de los ejecutivos: la discreción y la demanda por trabajo gerencial. La discreción existe "cuando hay una ausencia de restricciones y cuando hay una gran ambigüedad entre los fines y los medios, es decir, cuando hay múltiples alternativas plausibles"(Hambrick, 2007, p. 335). Esto permite inferir que si hay gran cantidad de discreción, entonces las características gerenciales se verán reflejadas en la estrategia y el desempeño de la firma, pero si no es relevante, entonces las características tampoco lo serán. En cuanto a la demanda por trabajo laboral, el autor advierte que los ejecutivos que están bajo una fuerte demanda de trabajo será forzado a tomar atajos mentales o a tratar de usar algo de lo ya utilizado en el pasado, por tanto, sus características se verán reflejadas en la estrategia y el desempeño de la firma. Además de estos nuevos aportes realizados a la perspectiva de los *Upper Echelons*, Hambrick (2007) se refiere al concepto de integración comportamental como "el grado en que un equipo de alta dirección se compromete en una interacción colectiva mutua. Un equipo de alta gerencia (EAG) integrado se comparte e información, recursos y decisiones"(Hambrick, 2007, p. 336). Sin embargo, el autor considera necesario continuar con la investigación de sub equipos de trabajo de esta alta dirección para complementar e incrementar la comprensión que se tiene de la composición y procesos de estos equipos gerenciales.

	asociada positivamente con la rentabilidad.
	7. En industrias turbulentas y diferenciadas, la experiencia con la función de producción está positivamente asociada con la rentabilidad.
	8. El grado de experiencia con funciones periféricas de los altos directivos están positivamente relacionados con el grado de diversificación no relacionada de la firma.
	9. El grado de experiencia con funciones periféricas de los altos directivos estará positivamente asociada con complejidad administrativa, incluyendo la minuciosidad en la planeación estratégica, complejidad de los dispositivos de coordinación y estructura, detalle y minuciosidad en el presupuesto y complejidad de los esquemas de compensación con incentivos.
Otras experiencias de carrera	10. Los años de servicio interno de los altos directivos están negativamente asociados con elecciones estratégicas que involucran nuevos terrenos, por ejemplo, innovación en producto y diversificación no relacionada.
	11. Para una organización en un entorno estable, los años de servicio interno de los directivos están positivamente asociados con crecimiento y rentabilidad.
	12. Para una organización que enfrenta un entorno severo y discontinuo, los años de servicio interno están negativamente asociados con rentabilidad y crecimiento.
Educación Formal	13. La cantidad, pero no el tipo, de educación formal de un equipo directivo estará positivamente asociada con la innovación (por los lazos sociales que se logran establecer)
	14. No hay relación entre la cantidad de educación gerencial formal de los altos directivos y el promedio de desempeño (ni en crecimiento ni en rentabilidad) de las firmas. Sin embargo, las firmas cuyos gerentes tienen poca educación formal gerencial muestra una mayor variación en los promedios de desempeño de la industria que las firmas cuyos directivos son altamente educados en gerencia.
	15. Las firmas cuyos altos directivos han tenido una educación gerencial formal sustantiva son más complejos administrativamente que aquellas firmas cuyos directivos no han tenido mucho entrenamiento. (Formas específicas de complejidad administrativa se listaron en el punto 9)
Raíces socioeconómicas	16. Las firmas cuyos altos directivos provienen de manera desproporcionada de grupos socioeconómicos más bajos tienen mas posibilidad de buscar estrategias como adquisiciones y diversificación no relacionada.
	17. Este tipo de firmas experimentan una mayor variabilidad en el crecimiento y las utilidades que las firmas cuyos altos directivos provienen de grupos socioeconómicos más altos.
Posición financiera	18. La rentabilidad corporativa no está relacionada con el porcentaje de acciones que son propiedad de los altos directivos, pero está positivamente asociada con el porcentaje del total de ingresos que los altos directivos derivan de la firma a través de salarios, bonos, opciones, dividendos, entre otros.
Heterogeneidad del grupo	19. Equipos de alta dirección homogéneos harán decisiones estratégicas más rápidamente que los heterogéneos.
	20. En entornos estables, la homogeneidad de los equipos está positivamente asociada con rentabilidad.
	21. En entornos turbulentos y discontinuos la heterogeneidad del equipo está positivamente asociada con rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia basada en (Hambrick y Mason, 1984)

Es importante resaltar que, más allá de la relación con el desempeño de la empresa, el interés de la presente investigación se centra en la observación de las realidades humanas que enfrenta el equipo de alta dirección. Al respecto, Hambrick (2005) menciona las siguientes: la racionalidad limitada, las búsquedas limitadas, la sobrecarga de información y las dinámicas de coalición. Sin embargo, en el caso de una empresa multinegocios, sería pertinente incluir los retos propios de la administración de este tipo de empresa, los cuales incluyen, por ejemplo, la tensión entre la autonomía de las decisiones que se otorga a las unidades de negocios y la decisión centralizada del centro corporativo. Lo importante es resaltar que este enfoque refuerza el carácter tácito de la práctica gerencial. De hecho, Hambrick (2005) afirma que los ejecutivos de las empresas ven el mundo a través de sus historias personales, su conocimiento, sus valores y sus prejuicios; temas abordados por Prahalad y Bettis (1986), tal como se presenta a continuación.

3.5.2 Lógicas dominantes

Este enfoque, al igual que la de *Upper Echelons*, es producto del interés que se dio en la década de los 80 por la relación entre el comportamiento de la firma y su desempeño económico. La investigación de Prahalad y Bettis (1986), en particular, tiene como propósito establecer los vínculos entre diversificación y desempeño como aporte a la comprensión de la firma diversificada. Aunque el interés de la presente investigación no está centrada en el desempeño, este enfoque permite establecer relaciones entre alta gerencia y conocimiento. La definición que aportan Prahalad y Bettis (1986) es la siguiente:

Las **lógicas dominantes** son mapas mentales desarrollados a través de la experiencia del negocio base que, algunas veces, son aplicados inapropiadamente en otros negocios. Estas lógicas son: *“a mindset or a world view or conceptualization of the business and the administrative tools to accomplish goals and make decisions in that business. It is stored as a shared cognitive map (or set of schemas) among the dominant coalition. It is expressed as a learned, problem-solving behavior”* (Coimbatore Prahalad y Bettis, 1986, p. 491).

Las premisas que fundamentan las lógicas dominantes como vínculo entre diversidad y desempeño son:

- 1) La alta gerencia de una firma diversificada no debe verse como una abstracción sin rostro, sino como un colectivo de individuos claves o coalición dominante (basados en *Donaldson y Lorsch, 1983*).
- 2) Las características estratégicas de los negocios en una firma diversificada varían de acuerdo con la estructura competitiva subyacente, tecnologías y clientes de los negocios específicos. Esto implica que el proceso de la alta gerencia es una función de la variedad estratégica, no solamente del número de negocios distintos o del tamaño de esos negocios.
- 3) Negocios que son estratégicamente similares pueden ser gerenciados utilizando una sola lógica dominante general, entendida como *"the way in which managers conceptualize the business and make critical resource allocation decisions-be it technologies, product development, distribution, advertising, or in human resource management"*¹¹⁴ (Prahalad y Bettis, 1986, p. 490).
- 4) La habilidad del equipo de alta gerencia para gerenciar una firma diversificada está limitada por las lógicas gerenciales dominantes generales que ellos utilizan. De acuerdo con los autores, generalmente la lógica dominante en el equipo gerencial de una firma diversificada tiende a ser influenciada por el negocio más grande o que negocio base sobre el cual se originó la historia de la firma.

En la explicación de la primera premisa, los autores hacen referencia a los esquemas como *"these systems represent beliefs, theories and propositions that have developed over time based on the manager's personal experience"*¹¹⁵ (Prahalad y Bettis, 1986, p. 489). En palabras de los autores, estos esquemas permiten a los gerentes categorizar un evento, evaluar sus consecuencias y considerar las acciones apropiadas, incluyendo la posibilidad de no hacer nada, y hacerlo lo más rápida y eficientemente posible. Una empresa con un gerente sin esquemas puede enfrentarse a una parálisis por la necesidad de analizar "científicamente" una cantidad de situaciones ambiguas e inciertas que enfrenta la gerencia. Citando a Hambrick (1982), los autores afirman que: "los gerentes deben ser

¹¹⁴ Traducción de la autora: "la manera como los gerentes conceptualizan el negocio y toman decisiones sobre asignación de recursos críticos —como tecnologías, desarrollo de productos, distribución, publicidad, o administración de los recursos humanos" (C. Prahalad y R. Bettis, 1986, p. 490)

¹¹⁵ Traducción de la autora: "sistemas que representan las creencias, teorías y proposiciones que han desarrollado a través del tiempo basados en la experiencia personal del gerente"

capaces de monitorear el entorno selectivamente para poder tomar decisiones oportunas” (Prahalad y Bettis, 1986, p. 489)¹¹⁶.

Estos mismos autores advierten que las características de la variedad estratégica que enfrentan los directivos de una firma diversificada, dependen de la mezcla de negocios en los que se participa. Es así como la falta de habilidad de la alta gerencia para identificar las características estructurales cambiantes de los negocios y la necesidad de cambiar la lógica dominante puede ser una explicación, al menos parcial, de las dificultades de negocios tradicionales. Por tanto, *“the task of top management is to constantly re-examine its portfolio to ascertain if there are perceptible changes in the strategic variety as well as explicitly to assess the impact of new business on dominant logic (s) in the firm”*¹¹⁷ (Prahalad y Bettis, 1986, p. 495).

En palabras de Prahalad y Ramaswami (2004), la lógica dominante propia de una organización le puede ayudar a mantenerse en el camino; sin embargo, también puede actuar como un *blinder* o limitador de la visión periférica. Por tanto, en entornos estables la lógica dominante facilita la viabilidad de la organización porque su estrategia es consistente internamente. Sin embargo, si se trata de entornos competitivos, cambiantes e inciertos, los limitadores de la visión de la lógica dominante pueden hacer difícil el reconocimiento de nuevas amenazas y oportunidades. Además porque cambiar la lógica dominante es extremadamente difícil y para hacerlo *“managers need to accept that the*

¹¹⁶ Los autores presentan cuatro corrientes de investigación que complementaron el proceso de investigación sobre lógicas dominantes y que denominaron las fuentes de la lógica dominante. Estas corrientes son: 1) operador condicionante de Skinner (1953) quien argumenta que el comportamiento es una función de sus consecuencias; 2) el poder de los paradigmas presentado por Kuhn (1970) quien argumenta que una ciencia en particular en un punto en el tiempo puede ser caracterizada por un conjunto de valores compartidos o de una sabiduría convencional acerca del mundo y que denomina el paradigma dominante; 3) el proceso de reconocimiento de patrones se sustenta en los trabajos de Groot (1965) y Simon (1979), quienes se preocuparon por desarrollar programas de computadores inteligentes a partir de la experiencia de los jugadores de ajedrez, quienes toman sus decisiones basados en lo que funcionó antes y no en lo que parece ser un procedimiento óptimo o una mejor estrategia. Sin embargo, en situaciones donde el tablero de ajedrez o las reglas de juego cambian, como ocurre en el mundo de los negocios, entonces las soluciones basadas en experiencias pasadas o las soluciones por analogía suelen ser inapropiadas; y, 4) los sesgos cognitivos (han sido una preocupación de la psicología cognitiva) se presentan cuando las personas se apoyan en un número limitado de principios heurísticos que simplifican de gran manera el proceso de decisión. Prahalad y Bettis (1986) consideran que el concepto de disponibilidad heurística es relevante para las lógicas dominantes puesto que plantea que *“leads people to make decisions by using information that can easily be brought to mind”*¹¹⁶(p. 493).

¹¹⁷ Traducción de la autora: la tarea de la alta gerencia es reexaminar constantemente su portafolio para cerciorarse que hay cambios perceptibles en la variedad estratégica así como evaluar explícitamente el impacto de los nuevos negocios en la lógica dominante de la firma.(Prahalad y Bettis, 1986, p. 495)

*accumulated intellectual capital they have is suddenly devalued. It means accepting that we have to change to remain smart!”*¹¹⁸ (Prahalad, 2004, p. 172).

Finalmente, es interesante constatar que frente a la pregunta sobre cómo liberarse de los limitadores de visión de su lógica dominante actual, Prahalad (2004) sugiere no enfocarse en las mejores prácticas o *benchmarking* sino más bien en las “próximas prácticas”. Este autor plantea la necesidad de enfocarse en la experimentación que permite ir más allá de las fronteras actuales de industrias y geografías para identificar nuevas oportunidades, pero también, posibles dificultades que llegan con las nuevas tecnologías y que obligan a repensar la lógica de los negocios.

3.6 SÍNTESIS DEL CAPÍTULO: MARCO CONCEPTUAL DE LA TESIS

En el primer capítulo se introdujo la estrategia como campo académico en el cual se inscribe esta tesis y, en el segundo, se presentaron los fundamentos teóricos que constituyen las bases de la construcción teórica del conocimiento gerencial y su proceso de despliegue. En este tercer capítulo, se ha buscado establecer las relaciones entre la empresa multinegocios como contexto particular de estudio, el conocimiento colectivo (como aquel propio de las organizaciones), el conocimiento gerencial (en el nivel corporativo) y el equipo de la alta dirección (entendido como sujeto cognoscente), o sea, el agente que actúa para sobrevivir y prosperar. En esta sección se presentan entonces las proposiciones que se formulan a partir de las relaciones anteriormente mencionadas.

3.6.1 El conocimiento como sistema

Boisot (2005, 2011) entiende el conocimiento como un sistema de acción, un sistema vivo que reacciona frente a los estímulos del entorno. Pero ¿qué es un sistema? Desde la perspectiva del pensamiento de sistemas, Checkland (1993) afirma que un sistema “engloba la idea de un grupo de elementos conectados entre sí, que forman un todo, que muestra propiedades del todo y no solo propiedades de sus partes componentes” (p. 15). Entender el conocimiento como sistema es una manera de trascender el concepto de conocimiento como recurso o activo que proponen algunos teóricos de la estrategia y de la gestión del conocimiento, como se ha explicado con anterioridad. Es decir que, al no fragmentar la relación sujeto cognoscente, objeto cognoscible y contexto, es posible estudiar las relaciones, conexiones e interacciones que dan origen a un nuevo orden, un nuevo conocimiento.

¹¹⁸ Traducción de la autora: los gerentes necesitan aceptar que el capital intelectual acumulado que ellos tienen se devalúa repentinamente. Esto significa aceptar que tenemos que cambiar para permanecer inteligentes!(Prahalad, 2004, p. 172)

El conocimiento que plantea Boisot (2005, 2011), a la luz de la definición de sistema planteada, se compone de distintos elementos: agentes, estímulos y respuestas adaptativas. De sus conexiones emerge el conocimiento como un sistema de acción; es decir, como una propiedad emergente del todo y no sólo de una de las partes. Esto puede entenderse como un proceso, tal como lo proponen Boisot y Canals (2004) al presentar el conocimiento en el agente¹¹⁹. En dicho proceso, los diversos fenómenos del entorno actúan como estímulos (entrada al proceso) que el agente percibe. A través de sus filtros de percepción, el agente procesa esos estímulos como datos que luego “pasa” a través de sus filtros conceptuales para obtener así información (datos con sentido); Y luego, al analizar esta información desde sus mapas cognitivos y valores, el agente construye su propio conocimiento. Por lo tanto, la primera proposición de esta tesis se formula en los siguientes términos:

Proposición 1. El conocimiento es un sistema que se compone de estímulos y agentes que, al interactuar, producen datos e información que, al pasar por los mapas mentales y valores de los agentes, disparan la emergencia de respuestas adaptativas que les permiten sobrevivir y prosperar.

3.6.2 El conocimiento gerencial como sistema complejo

Según Richardson y Cilliers (2001), los sistemas complejos están compuestos por un gran número de entidades que tienen un alto nivel de interactividad no lineal. Estos sistemas exhiben una serie de principios que, al relacionarlos con el conocimiento¹²⁰ dan cuenta de propiedades emergentes del conocimiento como, por ejemplo, el aprendizaje, la autoorganización, la memoria, los mapas cognitivos, la influencia de la historia, la inestabilidad por la incertidumbre y la variedad e irreductibilidad por la inseparabilidad del conocimiento del agente. De ahí que la segunda proposición de esta tesis se formula en los siguientes términos:

Proposición 2. El conocimiento gerencial en una organización es un sistema complejo cuyo entorno ofrece una gran cantidad de estímulos percibidos por una gran variedad de agentes que se relacionan de manera no lineal. La interacción permanente entre estos agentes implica la interacción entre la diversidad de mapas cognitivos, de historias de vida, y de patrones de comportamientos, que ante la incertidumbre y la variedad del entorno, responden de manera adaptativa para autoorganizarse y prosperar.

¹¹⁹ Ver figura 9, página 85.

¹²⁰ Ver tabla 11, página 88.

A título de síntesis, desde la perspectiva de los sistemas complejos, los elementos centrales del conocimiento gerencial conceptualizado como sistema complejo se plantean en la tabla 16, a saber, los componentes, las características y los mecanismos que lo determinan.

Tabla 16. *Elementos centrales del conocimiento gerencial como sistema complejo*

Elementos centrales	Conocimiento gerencial como <i>sistema complejo</i>
Componentes	Agentes de distintas unidades de negocio y divisiones, de nivel corporativo y de negocios
Características	Colectivo Tácito
Mecanismos	Retroalimentación entre niveles Emergencia de respuestas adaptativas

Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 se muestra cómo los estímulos percibidos por los agentes en interacción (tanto en nivel de negocios como corporativo), inducen la emergencia de unas respuestas adaptativas; algunas de estas respuestas se refuerzan entre sí (líneas sólidas de conexión entre agentes, en ambos sentidos), dejando un patrón de comportamiento que las agrupa en sistemas de acción que despliegan los agentes (cuyas respuestas adaptativas se refuerzan entre sí, como se señala con línea verde punteada) no sólo para adaptarse sino para evolucionar.

Al contrastar la definición de conocimiento de Boisot (2011) con las características de los sistemas complejos adaptativos, se pueden identificar los agentes que interactúan en diferentes niveles. De su interacción recurrente entre respuestas adaptativas emerge un sistema de acción que podría ser entendido como un conocimiento de tipo colectivo con características diversas, tal como se observa en la figura 11.

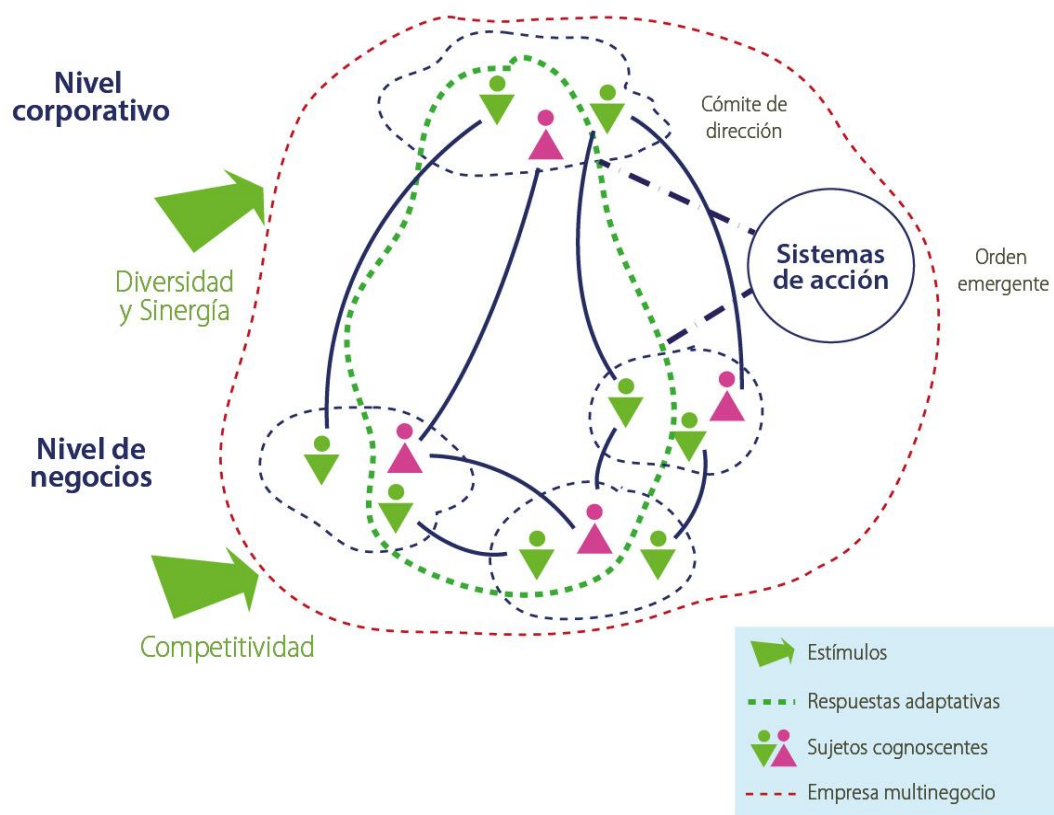


Figura 11. El conocimiento gerencial como sistema complejo
Fuente: *Elaboración propia*

Como se comentó anteriormente, la perspectiva de los sistemas complejos permite la no separación sujeto-objeto; por el contrario, permite establecer sus relaciones en un contexto particular. Para estudiar el conocimiento gerencial conceptualizado como sistema complejo, el capítulo siguiente presenta el método adoptado y los elementos esenciales del diseño de investigación realizada en el marco de esta tesis doctoral.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

"How we come to ask particular questions, how we assess the relevance and value of different research methodologies so that we can investigate those questions, how we evaluate the outputs of the research, all express and vary according to our underlying epistemological commitments"

Johnson y Duberley (2000, p. 1) The importance of Epistemology in Management Research

La investigación pareciera ser el camino largo hacia el aprendizaje, y sin duda lo es. Pero también es una alternativa necesaria para la reflexión y la reconfiguración de sentidos. Reflexionar y reconfigurar implica decidir. Es así como el investigador se enfrenta ante una diversidad de alternativas que lo obligan a hacer renunciaciones, y simultáneamente, a hacer integración.

El propósito de este capítulo es aclarar las particularidades de la investigación cualitativa a través de la presentación de conceptos fundamentales. Por tanto, el objetivo no es solamente mostrar cómo se veló por el rigor académico de esta tesis doctoral sino que se pretende mostrar a sus posibles lectores la importancia de tener claros los supuestos sobre los cuales se soporta la confiabilidad de una investigación de este tipo. Para ello, se presentan inicialmente las generalidades del enfoque como una manera de compartir los significados que la diferencian de otro tipo de investigaciones así como las elecciones que enfrentan este tipo de investigadores (Blaikie, 2007).

En primer lugar, se hace una revisión sucinta de los paradigmas y lógicas de investigación en las ciencias sociales (sección 3.1), especialmente aquellos que trascienden el campo de la gerencia, y se presentan las implicaciones de la postura del investigador; por tanto, en esta primera sección se revisan los supuestos ontológicos y epistemológicos que sustentan las decisiones metodológicas que caracterizan esta tesis doctoral.

En segundo lugar, se presenta el estudio de caso como método y el uso que se ha dado de este en el campo de la estrategia. Adicionalmente, se aborda el estudio de caso desde la perspectiva de la complejidad. En tercer lugar, se hacen las elecciones pertinentes para el problema de investigación definido en términos de ¿cómo se despliega el conocimiento gerencial en la administración de una empresa multinegocios?. A continuación, se presenta el diseño del estudio de caso en el cual se

describen las distintas etapas de recolección, tratamiento y análisis de datos. Y, finalmente, se sustenta la credibilidad de la investigación.

Esta tesis doctoral se circunscribe dentro del tipo de estudios cualitativos porque se interesa por comprender realidades organizacionales, particularmente las relacionadas con la gerencia, en un contexto particular o estudio de caso. Adicionalmente, el interés por comprender el conocimiento gerencial como una relación sujeto/objeto/ contexto y no como un recurso o activo, implica necesariamente abordarlo desde un enfoque cualitativo.

4.1 EL PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las primeras decisiones que enfrenta el investigador es definir, según su fenómeno de interés, si su investigación será de tipo cuantitativo o cualitativo. Las investigaciones de tipo cuantitativo no sólo se caracterizan por el uso de los números sino también porque “la naturaleza de la realidad es concebida en términos de la aceptación de “cosas in-dependientes del pensamiento”, es decir, una realidad objetiva dirigida por leyes y mecanismos de la naturaleza”(Galeano, 2004, p. 13). En otras palabras, se trata de una realidad susceptible de ser medida y verificada. En contraste, las investigaciones cualitativas se enfocan en comprender las realidades subjetivas e intersubjetivas que se expresan en la vida social: es decir, se entiende que la realidad es construida por los actores sociales a partir de sus historias particulares. En palabras de *Patton (2002)* “*Qualitative inquiry cultivates the most useful of all human capacities: The capacity to learn*” (p. 1).

La investigación cualitativa se caracteriza por ser contextual, emergente y fundamentalmente interpretativa (Marshall y Gretchen, 2011). Este tipo de investigación se soporta en la utilización de múltiples métodos que se preocupan por rescatar la importancia de los distintos participantes de la investigación, siendo el investigador el protagonista del proceso investigativo. De acuerdo con Marshall y Gretchen (2011), los investigadores cualitativos tienden a tener una perspectiva holística y compleja del mundo social; se preocupan por tener una reflexión sistemática durante todo el recorrido de la investigación; son sensibles frente a sus propia biografía e identidad social y la manera como esto influye en su trabajo; y, confían en un razonamiento complejo que se mueve dialécticamente entre la inducción y la deducción. Todo esto implica que “*Qualitative research, then, is a broad approach to the study of social phenomena*” (p. 174).

Blaikie (2007) plantea que las decisiones que hace el investigador se sustentan en los marcos filosóficos o las perspectivas teóricas “comúnmente referidas como paradigmas” (p. 12), Como se ilustra en la figura 12, los paradigmas de investigación son una “piedra angular” y determinan, en última instancia, el diseño mismo de la investigación. Los paradigmas están definidos por las relaciones o conexiones entre distintas ideas que tiene el investigador de su experiencia social y la realidad, expresados en los supuestos epistemológicos y ontológicos.

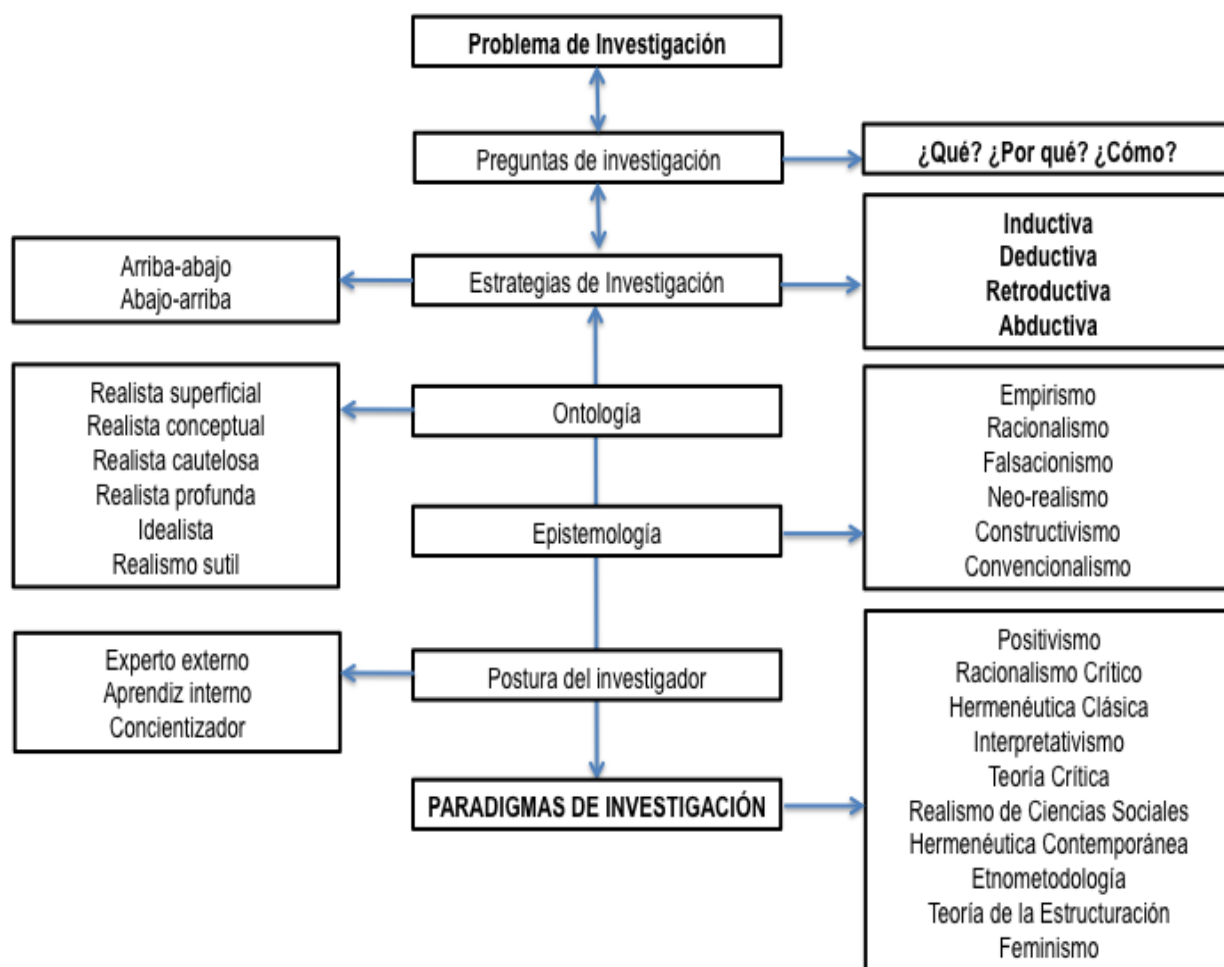


Figura 12. Las elecciones del investigador según Blaikie (2007).

Fuente: Tomado de Blaikie (2007,p.27) Figura 1.1.

Burrell y Morgan (1979), por su parte, consideran que los paradigmas se definen como

*Very basic meta-theoretical assumptions which underwrite the frame of reference, mode of theorizing and modus operandi of the social theorists who operate within them. It is a term which is intended to emphasize the commonality of perspective which binds the work of a group of theorists together in such a way that they can be usefully regarded as approaching social theory within the bounds of the same problematic.*¹²¹ (p. 23)

En cambio, para (Guba y Lincoln, 1994), los paradigmas son un conjunto de creencias (o metafísica) o una visión del mundo que tiene el investigador. Y argumentan que su paradigma de investigación está determinado por tres tipos de preguntas: ontológicas, epistemológicas y metodológicas (p. 108). la pregunta ontológica, según estos autores, se formula en términos de la forma y de la naturaleza de la realidad: "¿*What is the form and nature of reality and, therefore, what is there that can be known about it?*"¹²². La pregunta epistemológica, por su parte, es planteada en función de la naturaleza de la relación entre el investigador y lo que se puede conocer: "¿*What is the nature of the relationship between the knower or would-be knower and what can be known?*"¹²³. Finalmente, la pregunta metodológica conlleva al "cómo" el investigador se aproximará al conocimiento: "¿*How can the inquirer (would-be knower) go about finding out whatever he or she believes can be known?*"¹²⁴

Aunque según estos autores no existe una jerarquía de paradigmas, ellos afirman que es evidente que existe una total interdependencia entre estas tres preguntas o supuestos. Es decir que, si bien el investigador tiene múltiples alternativas de elección, también tendrá que buscar la coherencia entre los supuestos subyacentes en las alternativas consideradas. Advierten los autores que, en todo caso, cualquier respuesta a la pregunta por los paradigmas son finalmente construcciones humanas, y por ende, son susceptibles a error¹²⁵.

¹²¹ Traducción libre de la autora: supuestos meta-teóricos muy básicos que respaldan el marco de referencia, el modo de teorizar y el modo de operar de los teóricos sociales que operan dentro de ellos (paradigmas). Es un término que tiene la intención de enfatizar lo común de la perspectiva que une el trabajo de un grupo de teóricos de una manera tal que puede ser útilmente considerada como una teoría de aproximación social dentro de los límites de la misma problemática (Burrell y Morgan, 1979, p. 23)

¹²² Traducción libre de la autora: ¿cuál es la forma y naturaleza de la realidad y que podemos saber de ella?(Guba y Lincoln, 1994,p.108)

¹²³ Traducción libre de la autora: ¿cuál es la naturaleza de la relación entre el conocedor o el posible conocedor y lo que puede ser conocido? (Guba y Lincoln, 1994,p.108)

¹²⁴ Traducción libre de la autora: ¿Cómo puede el investigador (o el posible conocedor) encontrar lo que el o ella creen que puede ser conocido? (Guba y Lincoln, 1994,p.108)

¹²⁵ Para Lundberg y Young (2005), fue Kuhn (1962) quien identificó las comunidades organizadas de especialistas como aquellos actores centrales en el desarrollo científico. Al explicar los cambios o avances de la ciencia, Kuhn presenta un paradigma inicial desde el cual la llamada ciencia normal identifica unas anomalías que generan crisis dentro de la comunidad regida por dicho paradigma; se da entonces un período de revolución que origina un segundo paradigma y el ciclo se repite sucesivamente. En este contexto, Kuhn (1971) se refiere a los paradigmas como "realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad

Dado que los paradigmas se sustentan, como mínimo, en la relación entre los supuestos ontológicos y epistemológicos, es importante entender cuál será la postura que asume el investigador, particularmente aquel cuyo campo es el mundo de la administración. Siguiendo la clasificación de las posturas del investigador que hace Blaikie (2007), se considera pertinente distinguir entre una postura de experto externo en la cual la realidad se entiende como un fenómeno observable “real” y la postura de un aprendiz interno que considera que la realidad es construida.

Teniendo en cuenta que en las sub-secciones siguientes se elabora sobre aquellos supuestos epistemológicos y ontológicos subyacentes a la investigación realizada en el marco de esta tesis de doctorado, se presentan a continuación los planteamientos de otros autores que permiten aclarar las posturas del investigador. Guba y Lincoln (1994), por ejemplo, explican la naturaleza de los paradigmas a partir de la relación entre los supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos, y proponen cuatro paradigmas: positivismo, postpositivismo, teoría crítica y constructivismo.

En cambio, Burrell y Morgan (1979), cuya contribución ha sido ampliamente reconocida en la investigación cualitativa y específicamente en los estudios de la administración, desde la perspectiva sociológica, sostienen que la investigación social puede ser caracterizada mediante dos dimensiones de análisis y cuatro paradigmas. La primera dimensión se relaciona con la naturaleza de la ciencia en términos del debate sobre las dimensiones objetiva-subjetiva y la segunda con la naturaleza de la sociedad en términos de las dimensiones de regulación o cambio radical. Esta última dimensión, relacionada con la sociología de la regulación, “ha asumido la forma de debate entre sociología interpretativa y funcionalismo” (p. 20). Y de la relación entre los opuestos de estas dos dimensiones, emergen los cuatro paradigmas: humanismo radical, estructuralismo radical, interpretativo y funcionalista, ver figura 13.

científica” (p. 13). Sin embargo, advierten Lundberg y Young (2005) que la idea de paradigma es un tanto elusiva y que incluso el mismo Kuhn la utiliza de diferentes maneras.

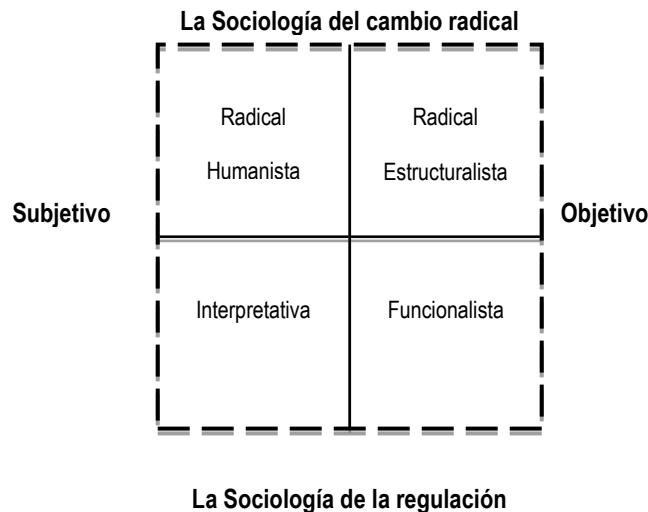


Figura 13. Las dos dimensiones y cuatro paradigmas de Burrell y Morgan (1979).

Fuente: Tomado de Burrell y Morgan (1979,p.22). Figura 3.1 Four Paradigms of the analysis of social theory.

De acuerdo con estos autores, el *paradigma funcionalista* se preocupa por explicar temas como el *status quo*, el orden social, el consenso, la integración social, la solidaridad, la satisfacción de necesidades y la actualidad, desde un punto de vista que “tiende a ser realista, positivista, determinista y nomotético” (Burrell y Morgan, 1979,p.26); es decir que, se enfatiza obviamente la naturaleza objetiva del mundo social. Las escuelas de pensamiento que se asocian a este paradigma son: el objetivismo, la teoría del sistema social, la teoría integrativa, el interaccionismo y la teoría de la acción social.

En el *paradigma interpretativo*¹²⁶, el énfasis está en la comprensión de la naturaleza social del mundo desde la experiencia subjetiva, es decir que, busca explicaciones en el nivel de la conciencia individual y la subjetividad en el marco de referencia del participante (en oposición al observador externo del fenómeno). En otras palabras, se considera al mundo como un proceso social emergente creado por los individuos y su realidad social como una red de supuestos y significados compartidos intersubjetivamente. El *paradigma del radical humanismo*¹²⁷ se acerca al interpretativismo pues tiende a ser “nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfico” (Burrell y Morgan, 1979,p.32)¹²⁸. El

¹²⁶ De acuerdo con los autores, este paradigma es un producto de la tradición idealista alemana sustentada en los supuestos de Kant cuya filosofía social enfatiza la naturaleza esencialmente espiritual del mundo social. Otros autores que se consideran interpretativistas son Dilthey, Weber, Husserl y Schutz y las escuelas de pensamiento que se asocian a este paradigma son: hermenéutica, fenomenología, sociología lógico-fenomenológica y la corriente solipsista que se mueve entre el interpretativismo y el radical humanismo.

¹²⁷ Al igual que el paradigma anterior, tiene sus raíces en el idealismo alemán, expresado en los trabajos de Kant y Hegel, este último reinterpretado por Marx. Así mismo, este paradigma ha sido influenciado por la fenomenología husserliana. Las escuelas de pensamiento asociadas son: teoría crítica, individualismo anárquico, existencialismo francés y el solipsismo.

¹²⁸ Sin embargo, su perspectiva de la sociedad enfatiza la importancia de trascender los límites de los acuerdos sociales existentes. Uno de sus supuestos subyacentes básicos es la alineación o falsa conciencia que no permite la plena

estructuralismo radical se preocupa por temas como el cambio radical, la emancipación y la potencialidad; temas que aborda al analizar aspectos como el conflicto estructural, las formas de dominación, la contradicción y la privación. Este paradigma¹²⁹ “se aproxima a estos asuntos generales desde un punto de vista que tiende a ser realista, positivista, determinista y nomotético” (Burrell y Morgan, 1979,p.34). Desde una perspectiva organizacional, Burrell y Morgan (1979) caracterizan también las escuelas de análisis organizacional, dentro de los cuatro paradigmas, ver tabla 17.

Tabla 17. *Paradigmas y Escuelas de Análisis Organizacional en Burrell y Morgan (1979)*

Paradigma	Escuela de Análisis Organizacional
Radical Humanismo	Teoría antiorganizacional
Estructuralismo Radical	Teoría radical de la Organización
Interpretativo	Etnometodología e interaccionismo simbólico fenomenológico
Funcionalista	Objetivismo, Teoría del sistema social, Teorías de las disfunciones burocráticas, acción como marco de referencia, pluralismo.

Fuente: Adaptado de Burrell y Morgan (1979, p. 30) figura 3.4

De acuerdo con Blaikie (2007) es posible identificar diez paradigmas de investigación que se clasifican en dos categorías: los clásicos y los contemporáneos. Como paradigmas clásicos explica el positivismo, el racionalismo crítico, las hermenéuticas clásicas y el interpretativismo. Como contemporáneos presenta la teoría crítica, la etnometodología, el realismo social, las hermenéuticas contemporáneas, la teoría de la estructuración y el feminismo. Adicionalmente, y a manera de posdata, menciona el “giro de la complejidad” como un manera de trascender las “anticuadas divisiones entre las ciencias físicas y sociales”¹³⁰ (Blaikie, 2007, p. 206) .

Según Blaikie (2007), el giro hacia la complejidad especialmente en las ciencias sociales, se da a comienzos de los 90, gracias a la influencia del informe de la Comisión Gulbenkian presentado por

realización del ser humano. Esta situación se presenta porque el hombre es dominado por súper estructuras ideológicas con las cuales interactúa y que obstaculizan su plena consciencia. Por tanto, sus temas de interés son el cambio radical, las formas de dominación, la emancipación, la privación y la potencialidad

¹²⁹ Su fuerza intelectual proviene de las contribuciones del “Marx maduro” y lo que se denomina la ruptura epistemológica de su trabajo. Los autores más reconocidos en este caso son seguidores de Marx como Engels, Plekhanov, Lenin, Bukharin, Althusser, Poulantzas, Colletti, entre otros. Las escuelas de pensamiento asociadas son: la teoría social rusa, la teoría del conflicto y el marxismo mediterráneo contemporáneo.

¹³⁰ El autor cita a Urry (2003, p. 18). Traducción libre de la autora, el original dice: “*the outdated divisions between the physical and the social sciences*” (Blaikie, 2007, p. 206).

Wallerstein en 1996. En esta Comisión, participó activamente el Premio Nobel Ilya Prigogine, quien sostiene que los sistemas que están lejos del equilibrio necesitan ser entendidos en términos no lineales y de estructuras disipativas. Las estructuras disipativas de Prigogine explican no solo la emergencia espontánea de orden sino que ayudan a explicar la complejidad desde la perspectiva del proceso de emergencia.

Blaikie (2007) resalta los principales fundamentos de la teoría de la complejidad (TC) en los siguientes términos

- La TC combina las ideas de sistema y proceso.
- Los dos conceptos principales son emergencia y autoorganización.
- La emergencia (según Mihata (1997,p.31),citado por Blaikie (2007)), es *“the process by which patterns or global-level structures arise from interactive local-level processes. This “structure” or “pattern” cannot be understood or predicted from the behavior or properties of the component units alone”*¹³¹ (Blaikie, 2007, p. 209)(p. 209)
- La autoorganización es lo que el sistema complejo logra al desarrollar y adaptar su estructura para afrontar los cambios en el entorno, sin la intervención de un mecanismo central de control. *“self organization is responsible for the emergence of new structures and patterns of relationship between components”*¹³² (Blaikie, 2007, p. 209). En este sentido, la autoorganización es un proceso interno.
- Los teóricos de la TC rehúsan la utilización de lógicas lineales de explicación de los sistemas complejos. En explicaciones no lineales el énfasis está en la interacción y en los bucles de retroalimentación; es decir, que la influencia de los elementos del sistema pueden variar en distintos momentos y distintas direcciones y las iteraciones de retroalimentación pueden cambiar el sistema como un todo a través del tiempo.

Siguiendo a Reed y Harvey, Blaikie (2007) sugiere que el paradigma de la complejidad puede enfrentar de manera convincente tres asuntos críticos bajo los cuales se juzga cualquier teoría social: “la relación de lo individual (nivel micro) con la sociedad (nivel macro) y la conceptualización de la relación entre agencia y estructura.

¹³¹ Traducción de la autora: El proceso por el cual los patrones o estructuras de nivel global surgen de procesos interactivos de nivel local. Esta “estructura” o “patrón” no puede ser entendida o predecida desde el comportamiento o las propiedades de las unidades componentes por sí solas (Blaikie, 2007, p. 209)

¹³² Traducción de la autora: La autoorganización es responsable por la emergencia de nuevas estructuras y patrones de relaciones entre componentes. (Blaikie, 2007, p. 209)

- Finalmente, Blaikie (2007) sostiene que la ontología filosófica ideal para el pensamiento desarrollado por Prigogine es el realismo crítico puesto que asume la naturaleza y la sociedad como si fueran sistemas abiertos delineados históricamente. Así mismo, entienden la realidad como estructura anidada jerárquicamente, así como interactiva y estocásticamente compleja. Es decir que, esta ontología está comprometida con perspectivas no reduccionistas.

Los paradigmas que subyacen a la presente investigación son: constructivismo en términos de Guba y Lincoln (1994); Interpretativismo según Burrell y Morgan (1979); y, el de la complejidad en palabras de (Blaikie, 2007). Sin embargo, el que mejor expresa los propósitos, intereses y fenómenos que caracterizan esta tesis doctoral es el de la complejidad. La razón para ello está en el énfasis que tiene esta perspectiva en las interacciones entre los agentes, de manera que, son ellos quienes asumen el protagonismo aunque en relación con otros agentes o fenómenos. En este sentido, se busca superar la separación tradicional entre sujeto y objeto.

Además, entender las organizaciones como sistemas complejos se considera una alternativa para superar el reduccionismo y las limitaciones de los postulados de la administración científica., Es decir que, no sólo se tendrán en cuenta los aspectos formales de una organización y la búsqueda de la eficiencia sino también aspectos no formales, emergentes y auto-organizados que surgen de la interacción diaria del equipo de alta gerencia como agentes.

4.1.1 Supuestos ontológicos y epistemológicos

La ontología¹³³ se considera una disciplina especial de la filosofía “relativa a los modos más generales de entender el mundo, esto es, las realidades de este mundo” (Ferrater Mora, 2004, p. 2626.). En este sentido, las preguntas ontológicas se refieren a la naturaleza de la realidad social (Lundberg y Young, 2005; Guba y Lincoln, 1994; Blaikie, 2007).

Para Blaikie (2007), “las teorías sobre la realidad social son con frecuencia reducidas a dos categorías opuestas, mutuamente excluyentes: idealista y realista” (p. 13). La idealista, asume que el mundo externo es solo apariencia y por tanto no tiene una existencia independiente de nuestros pensamientos.

¹³³ Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, la ontología es parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales. Su origen etimológico es del griego *ov*, ser y *logía*, que es el principio racional del universo.

En contraste, la realista considera que tanto los fenómenos naturales como los sociales tienen una existencia independiente de la actividad humana del observador.¹³⁴

Lundberg y Young (2005) representan los supuestos ontológicos acerca de la naturaleza humana en un continuum, que se extiende entre las aproximaciones objetiva y subjetiva, ver tabla 23. En el extremo objetivo, la realidad se plantea como una estructura concreta, mientras que en el subjetivo la realidad es una proyección de la imaginación humana. Así mismo, estos autores se refieren a la imagen del hombre que tiene el investigador. Desde la aproximación objetiva, éste es un mecanismo de respuesta a las fuerzas del entorno al que está expuesto; mientras que desde la subjetiva, el hombre es un ser transcendental con intenciones que dan forma a su mundo lleno de significados. Adicionalmente, estos

¹³⁴ El debate filosófico e histórico presenta dos posiciones contrarias que, en estado puro, permiten comprender sus diferencias, pero que, en el contexto social, presentan grados o diversidad de manifestaciones que el autor categoriza como la ontología realista superficial (*Shallow*), la realista conceptual, la realista cautelosa (*Cautious*), la realista profunda y la realista sutil e idealista. La *realista superficial* también se conoce como la ingenua (*naive*) o empírica, puesto que implica entender la realidad como algo externo donde las cosas, eventos o asuntos están controlados por leyes naturales o sociales. En palabras de Blaikie (2007), en este tipo de ontología la realidad externa consiste en nada más que eventos y objetos que pueden ser observados; es decir que, “*What you see is what is there*”¹³⁴ (p. 14), independientemente del observador. Esta ontología se asocia con el naturalismo, puesto que promulga muy pocas diferencias entre el comportamiento de los objetos y de los seres humanos; y por tanto, la lógica que se utiliza para investigar las ciencias naturales también puede ser utilizada en las sociales. La *ontología realista conceptual*, alternativa a la anterior, no se basa en la experiencia sino en la razón. Aunque también considera que lo que vemos existe de manera independiente de la mente humana, “*it is argued that it can be known only by the use of innate human capacity of thought and reason*”¹³⁴ (Blaikie, 2007, p. 15). Por esta razón, también se conoce como *realismo objetivo conceptual*. La realidad en este caso no se refiere a la individual sino a una especie de mente colectiva o conciencia colectiva que no es directamente observable sino una estructura de ideas, separadas del pensamiento individual pero compartidas por un conjunto de seres humanos. El criterio de validez en este caso es el principio de no contradicción. La *ontología realista cautelosa* comparte la idea de una realidad externa independiente del observador, pero resalta las limitaciones que tiene el ser humano para percibir de manera precisa dicha realidad. Por esta razón, aunque el realismo sigue siendo el centro, los investigadores se preocupan por ser críticos de su trabajo y estar alertas a las fragilidades humanas; y por tanto, la realidad última no ha sido totalmente descubierta pero es seguro que está “allá afuera”. La *ontología de realismo profundo* considera que la realidad tiene tres niveles o dominios: el empírico, el actual y el real. El empírico tiene que ver con el mundo que experimentamos a través de nuestros sentidos; mientras que el actual se refiere a los eventos que ocurren haya o no haya quien los observe. El real consiste en el proceso de generar los eventos. Ver la realidad compuesta por estos tres dominios, pasando por lo que puede ser observado hasta el dominio que subyace a las estructuras causales y mecanismos, sugiere la idea de profundidad ontológica de estratificación de la realidad como independiente de nuestro conocimiento sobre ella. El objetivo de esta ontología es explicar los fenómenos observables con referencia a estructuras subyacentes y mecanismos (Blaikie, 2007, p. 16). Las estructuras referidas se consideran tanto en las ciencias naturales como en las sociales, pero en estas últimas, no puede decirse que las estructuras no dependen de las actividades que ellas influyen o de las concepciones de los autores de esas actividades. La *ontología realista sutil* presenta características semejantes a la superficial y cautelosa, particularmente en cuanto a la existencia de una realidad social externa. Sin embargo, intenta superar deficiencias de este tipo de ontologías, al proponer que la realidad es el producto de las interpretaciones de los actores sociales. En este sentido, el observador no tiene contacto directo con el fenómeno o el evento pues siempre estará mediado por el conocimiento previo que tenga de éste, que a su vez, se sustenta en supuestos culturales. En contraste con las ontologías realistas, la *idealista* argumenta que el mundo exterior “consiste en representaciones que son creación de las mentes individuales. Es decir que, independientemente de si las cosas son reales o no, existen porque nosotros pensamos que son reales. En palabras de Blaikie (2007), “*Reality is what human beings make or construct; it is the activities of creative subjects that constitute the world of objects*”¹³⁴ (p. 16).

mismos autores aportan ejemplos de corrientes de investigación representativas de las aproximaciones presentadas, ver la tabla 18.

Tabla 18. *Supuestos ontológicos según Lundberg y Young (2005)*

<div>Objetivo ←</div> <div></div> <div>→ Subjetivo</div>					
Realidad como estructura concreta	Realidad como proceso concreto	Realidad como campo contextual de información	Realidad como discurso simbólico	Realidad como construcción social	Realidad como proyección de la imaginación humana
Seres humanos como mecanismos de respuesta	Seres humanos como agentes adaptativos	Seres humanos como procesadores de información	Seres humanos como actores sociales	Seres humanos como creadores de su realidad	Seres humanos como seres trascendentales
Teoría del comportamiento y el aprendizaje social	Teoría de los sistemas abiertos	Cibernética	Teoría de la acción social	Etnometodología	Fenomenología

Fuente: Adaptado de (Lundberg y Young, 2005, p. 74) Tabla 4.3

En lo que se refiere a los supuestos epistemológicos, se recuerda que , la epistemología¹³⁵, en cuanto rama de la filosofía, se reconoce como aquella que se encarga de “conocer el conocimiento”. De hecho, Blaikie (2007) la describe como una teoría o ciencia sobre los métodos que fundamentan el conocimiento; una teoría de cómo los seres humanos llegan a conocer el mundo que los rodea. En este sentido, la epistemología ofrece los supuestos filosóficos que permiten establecer lo que es susceptible ser conocido, los criterios para decidir cómo se puede conocer y cómo juzgar si el conocimiento es adecuado y legítimo.

Para Blaikie (2007) hay dos maneras de pensar la epistemología. La primera, desde el papel que juegan la razón y la experiencia en los cimientos del conocimiento; y la segunda, desde la relación entre el investigador y las cosas. En el primer caso, el autor se remonta a los siglos XVI y XVII, y afirma que se ofrecían dos alternativas para la revelación de la fe religiosa, la razón y la experiencia. La razón o el racionalismo se preocupaba por ser capaz de distinguir entre lo que es verdadero y lo que es falso; mientras que con la experiencia, se esperaba encontrar las evidencias ciertas de lo conocido a través

¹³⁵ Su etimología viene del griego *episteme* que significa ciencia, saber y de *logia* que se refiere a estudio o tratado.

de los sentidos. Y concluye que el racionalismo y el empirismo son las epistemologías que trataron de reemplazar la autoridad de la fe por los fundamentos científicos del conocimiento. En el segundo caso, es decir, en cuanto a la relación entre el investigador y las cosas, Blaikie(2007) afirma que existen tres maneras de entender la epistemología, el objetivismo, el subjetivismo y el constructivismo.¹³⁶

Para el objetivismo, las cosas tienen existencia independientemente del observador; es decir, que tienen un significado intrínseco que el investigador debe descubrir. En contraste, el subjetivismo plantea que el significado de las cosas es impuesto por el observador; es decir, las cosas no tienen un significado por sí mismas. En oposición a las posturas objetivistas y subjetivistas, el constructivismo considera que el significado no se descubre, éste se construye (Blaikie, 2007,p.19). En otras palabras, el proceso creativo de entender el significado de las cosas está limitado por las cosas mismas.

4.1.2 Relación entre los supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos

Guba y Lincoln (1994), contrastan los supuestos con el propósito de explicar los paradigmas de investigación, en términos de la manera como se asume la realidad y el papel que juega el sujeto en ella (ver tabla 19). El constructivismo, por ejemplo, se sustenta en una ontología de realidades construidas, locales y específicas; en una epistemología subjetivista donde los hallazgos son creados por el mismo investigador en relación con los demás participantes; y, en una metodología hermenéutica/ dialéctica que permite construir realidades sociales a partir de la interpretación que hace el investigador.

¹³⁶ Se identifican otras epistemologías como el falsacionismo, el neorealismo y el convencionalismo. El falsacionismo, desarrollado por Popper (1959) en respuesta a las deficiencias del empirismo (Blaikie, 2007, p.21), rechaza las falsas teorías antes que desarrollar nuevas. Desde esta perspectiva, se considera que a pesar de que la ciencia es la búsqueda de las verdades, no es posible establecer cuáles de esas teorías son ciertas. Por tanto, lo único que puede hacerse es eliminar las falsas teorías y tomar otras como aceptadas tentativamente. El neorealismo también rechaza el empirismo pues considera que la identificación de los patrones es insuficiente; y por tanto, es necesario buscar las estructuras y los mecanismos que han dado origen al patrón. Estos mecanismos “*are nothing more than tendencies or powers of things to act in a particular way*” (Blaikie, 2007, p. 22). La identificación de estas estructuras o mecanismos es lo que permite explicar el fenómeno observable. El convencionalismo también emerge por la inconformidad con el empirismo, pues considera que no es necesario establecer si las proposiciones científicas son ciertas o no, puesto que las teorías son creadas por científicos como una herramienta para comprender el mundo. Por tanto, una buena teoría no se establece por la verificación o las pruebas sino por el juicio. Esto implica que las proposiciones teóricas van más allá de lo que los datos observados pueden determinar. Tanto en el constructivismo como en el convencionalismo, la realidad social se entiende como una construcción humana. La diferencia está en que en el primero, la construcción se da en el día a día de los actores sociales, mientras que en el segundo, ésta es producto de la invención de los científicos.

Tabla 19. *Paradigmas de investigación según Guba y Lincoln (1994)*

Supuestos	Positivismo	Postpositivismo	Teoría Crítica y otros	Constructivismo
Ontología	Realismo ingenuo— realidad “real” y aprehensible	Realismo crítico— realidad “real” pero aprehensible solamente de manera imperfecta y probabilísticamente	Realismo histórico— realidad virtual que toma forma por valores sociales, políticos, culturales, económicos, étnicos y de género cristalizados a través del tiempo	Relativismo— realidades construidas, locales y específicas.
Epistemología	Dualista/objetivista Hallazgos verdaderos	Dualista modificada/ objetivista, tradición crítica/comunidad, hallazgos probablemente verdaderos	Transaccional/ subjetivista, Hallazgos mediados por valores	Transaccional/ subjetivista, Hallazgos creados
Metodología	Experimental/ manipulativa	Experimental modificada/manipulativa, multipismo crítico, falsación de hipótesis, puede incluir métodos cualitativos	Dialógica/dialéctica	Hermenéutica/ dialéctica

Fuente: Traducido de Guba y Lincoln (1994, p. 109) tabla 6.1

Tal como se comentó anteriormente, la perspectiva de los sistemas complejos que caracteriza esta investigación está sustentada en lo que Blaikie (2007) define como paradigma de la complejidad. Sin embargo, es posible encontrar dentro de las diferentes corrientes teóricas que estudian la complejidad, diversidad de posturas que se mueven en el continuum de los supuestos ontológicos que presentan Lundberg y Young (2005) (objetividad/subjetividad). El pensamiento complejo que caracteriza la obra de Morin (Morin, 1990, 2006) puede considerarse como en el extremo más subjetivista mientras que las ciencias de la complejidad podrían situarse en el más objetivista.

Esto se explica porque el pensamiento complejo se interesa por la especificidad de cada sistema complejo como único en la naturaleza mientras que las ciencias de la complejidad se centran en la búsqueda de patrones o leyes fundamentales que expliquen las razones por las cuales existen sistemas de complejidad creciente”. (Maldonado, 2005, p. 30).

En este sentido, si bien esta tesis doctoral adopta los sistemas complejos adaptativos como perspectiva de análisis, es evidente que los supuestos ontológicos y epistemológicos son

característicos de los paradigmas interpretativistas y constructivistas. Es decir que, no se adoptan plenamente los supuestos del pensamiento complejo ni de las ciencias de la complejidad, pero si se toman elementos de uno y otro. Por ejemplo, en esta tesis se comulga con el rescate del sujeto, la aceptación de la existencia de diferentes niveles de realidad y la autoorganización que son características del pensamiento complejo; y, también está en sintonía con el Instituto Santa Fe, promotor de la ciencias de la complejidad, que al plantear los sistemas complejos adaptativos, da especial relevancia a la interacción entre los agentes y la emergencia de un nuevo orden.

Las consecuencias prácticas que tiene el asumir una postura desde un paradigma u otro se pueden observar en el tabla 20, en ésta se presentan aspectos prácticos, seleccionados por Guba y Lincoln (1994), los cuales permiten mostrar las diferencias conceptuales entre los distintos paradigmas. Como el lector puede percatarse, el paradigma constructivista es coherente con los principios de los sistemas complejos presentados en la sección 2.1.2.

Tabla 20. *Diferencias conceptuales entre paradigmas*

Asunto	Positivismo	Pospositivismo	Teoría Crítica	Constructivismo
Propósito de investigación	Explicación, predicción y control		Crítica y transformación; restitución y emancipación	Comprensión; reconstrucción
Naturaleza del conocimiento	Hipótesis verificadas establecidas como hechos o leyes	Hipótesis no falseadas que son probablemente hechos o leyes	<i>Insights</i> estructuralesHistóricos	Reconstrucciones individuales que se funden alrededor del consenso
Acumulación del conocimiento	Acrecentamiento—"bloques de construcción" que se agregan al "edificio del conocimiento", generalizaciones y vínculos causa-efecto.		Revisionismo histórico, generalización por similitud	Reconstrucciones mas informadas y sofisticadas, experiencia indirecta
Criterios de calidad	Puntos de referencia convencionales de "rigor", validez interna y externa, exactitud y objetividad		Situación histórica, erosión de la ignoración Estímulo a la acción	Confiabilidad, autenticidad y malentendidos
Valores	Excluidos—influencia negada		Incluidos—formativo	
Ética			Intrínseca, moral hasta la revelación	Intrínseca, proceso hasta revelación; problemas especiales
Voz	"Científico desinteresado" como informante de los tomadores de decisiones, definidores de política y agentes de cambio		"intelectual transformativo" como defensor y activista	"participante apasionado" como facilitador de la reconstrucción multivoces.
Entrenamiento	Técnico y cuantitativo; teorías sustantivas	Técnico, cuantitativo y cualitativo, teorías sustantivas	Resocialización; cualitativo y cuantitativo; historia, valores de altruismo y empoderamiento	
Acomodación	Comparable		Incomparable	
Hegemonía	En control de la publicación, búsqueda de fondos, promoción y titularidad		Búsqueda de reconocimiento y datos de entrada.	

Fuente: tomado de Guba y Lincoln (1994, p. 112) tabla 6.2

Los supuestos que ofrecen los paradigmas interpretativos y constructivistas se constituyeron en criterios de decisión en sí mismos durante todo el proceso investigativo de esta tesis doctoral. La selección, por ejemplo, de las lógicas de investigación y técnicas de recolección de datos, se guió por dichos supuestos como puede inferirse de la lectura de las siguientes secciones.

4.1.3 Lógicas de investigación

Blaikie (2007) se refiere a las lógicas de investigación como aquellas que el investigador necesita para responder sus preguntas de investigación. Según este autor, en las ciencias naturales, hay tres tipos de lógicas dominantes de investigación: la inductiva, la deductiva y la retroductiva. Y, agrega que en las ciencias sociales, hay cuatro lógicas dominantes, a saber, las tres anteriores (propias de las ciencias naturales), más la abductiva.

La inducción y la deducción, aunque se mueven en direcciones diferentes, son las dos lógicas más comúnmente reconocidas, y ambas se caracterizan por su razonamiento lineal. Es así como, un argumento inductivo se inicia con un número de proposiciones singulares y concluye con una declaración universal. Por el contrario, un argumento deductivo se inicia con una premisa general o una declaración universal y termina con una singular. La retroducción y la abducción, en contraste, tienen razonamientos cíclicos o en espiral; es decir, primero se plantea una hipótesis inicial que parece explicar el fenómeno observado, segundo, se observan nuevos fenómenos, y finalmente, se concluye sobre la hipótesis inicial.

Según Blaikie (2007), estas cuatro lógicas se diferencian entre sí por sus supuestos ontológicos, puntos de partida, etapas del proceso, utilización de conceptos y teorías, estilos de explicación y comprensión y el estatus de sus productos, ver tabla 21.

Tabla 21. *Lógicas de investigación*

	Inductiva	Deductiva	Retroductiva	Abductiva
Objetivo	Establecer descripciones de características y patrones	Probar teorías, eliminar las falsas y corroborar las sobrevivientes	Descubrir los mecanismos subyacentes para explicar regularidades observadas	Describir y comprender la vida social en términos de los motivos de los actores sociales y sus significados
Ontología	Cautelosa, en profundidad y superficial realista	Cautelosa y superficial realista	En profundidad y superficial realista	Idealista o superficial realista
Epistemología	Convencionalismo	Convencionalismo Falsacionismo	Neo realismo modificado	Constructivismo
Punto de inicio	Recolectar datos sobre características o patrones	Identificar una regularidad para ser explicada	Documentar y modelar una regularidad	Descubrir conceptos que describan las rutinas, los motivos y significados.
Punto de llegada	Producir descripciones y relacionarlas con las preguntas de investigación	Construir una teoría y deducir hipótesis. Probar hipótesis por apareamiento con los datos	Describir el contexto y los posibles mecanismos Establecer cuáles mecanismos proveen la mejor explicación y contexto	Producir <i>“Technical accounts from lay accounts”</i> Desarrolla una teoría y elaborarla iterativamente.

Fuente: Adaptado de Blaikie (2007, p.68) tabla 3.1

También, el autor advierte que en el proceso, ciertos investigadores promulgan por la combinación de la inducción y la deducción. Esto significa que la construcción de teoría puede lograrse a partir de las hipótesis generadas por deducción, y que las generalizaciones empíricas se obtienen mediante la inducción.

La retroducción, por su parte, facilita la creación de modelos entendidos como *“a formalized theory, i.e. an integrated set of propositions that state relationships between various concepts and that has been successfully subjected to empirical testing”*¹³⁷(Blaikie, 2007, p. 84),. En este tipo de lógica, las explicaciones se enfocan en resultados de patrones socialmente significativos, interesantes y

¹³⁷ Traducción de la autora: una teoría formalizada, por ejemplo, un conjunto integrado de proposiciones que establecen relaciones entre diferentes conceptos que han sido exitosamente sujetos a pruebas empíricas (Blaikie, 2007, p. 84).

misteriosos. La explicación toma forma al develar los mecanismos subyacentes que dan cuenta de las proposiciones acerca de cómo se ha constituido la regularidad a partir del razonamiento de los agentes acerca de los recursos. En este sentido, el trabajo del investigador consiste en identificar tanto el mecanismo subyacente que origina los resultados empíricos como la influencia del entorno para habilitar, modificar o anular la acción del mecanismo (Blaikie, 2007).

Siguiendo a Blaikie (2007), la abducción, rescata lo que la inducción y la deducción olvidan, a saber, los motivos, las intenciones, los significados, las interpretaciones de la gente en sus rutinas diarias y que, de alguna manera, influyen en su comportamiento.

Por tanto, la abducción se explica por “capas” o niveles que el autor describe en los siguientes términos:

*Every day concepts and meanings
provide the basis for
social action/interaction
about which
social actors can give accounts
from which
social scientific description can be made
from which social theories can be generated or which can be understood in terms of
existing social theories or perspectives¹³⁸ (Blaikie, 2007, p. 90)*

En este sentido, se trata del recorrido entre los conceptos del día a día que describen la vida social hacia descripciones técnicas de esa vida social. Y, al igual que en el caso de la combinación deducción-inducción, Blaikie (2007) afirma que es posible combinar la retroducción y la abducción, básicamente porque hay versiones de la retroducción que incorporan tanto supuestos ontológicos realistas como idealistas, así como supuestos epistemológicos del neorrealismo y el constructivismo.

¹³⁸ Traducción y negrilla de la autora: Conceptos y significados cotidiano proveen la base para acción/interacción social acerca de lo que los actores sociales le dan importancia de lo cual se pueden generar teorías sociales o que pueden ser entendidos en términos de teorías sociales y perspectivas existentes (Blaikie, 2007, p. 90)

Lundberg y Young (2005), en cambio, se refieren a las lógicas de investigación en términos de la relación entre operaciones de investigación discretas e intrusas o indiscretas y sistemas de comportamiento universal o particular, tal como se puede observar en la figura 14.

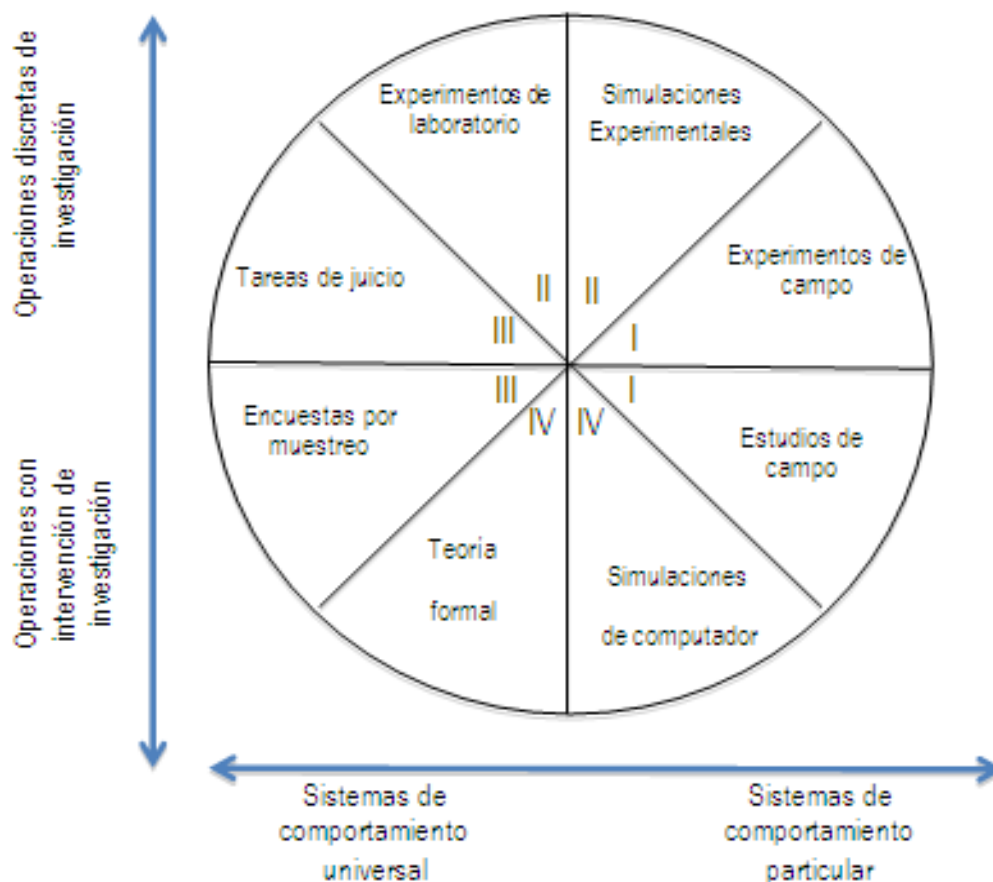


Figura 14. Lógicas de investigación según Lundberg y Young (2005)

Fuente: Adaptado de Lundberg y Young (2005, p. 289) *Figure 12.1 Research Strategies*

De acuerdo con esto, se puede afirmar que la idea de lógica de investigación varía según las perspectivas de los autores; por ejemplo, Blaikie (2007) refiere a cuatro lógicas de razonamiento, mientras que Lundberg y Young (2005) refieren a ocho tipos de operaciones de investigación, entre las cuales se encuentran los estudios de campo que caracterizan esta tesis doctoral cuyo interés está centrado en el comportamiento particular de Suramericana S.A como estudio de caso.

Denzin y Lincoln (2005), por su parte, sostienen que *“Strategies¹³⁹ of inquiry connect researchers to specific approaches and methods for collecting and analyzing empirical materials”¹⁴⁰* (p. 379). Los distintos tipos de lógicas de investigación que presentan Denzin y Lincoln (2005) son: la etnografía (de desempeño, pública y crítica), los estudios cualitativos de caso, la práctica interpretativa, la acción social, la teoría fundada, la investigación-acción participativa, la investigación clínica y la narrativa.

La etnografía de desempeño la explican como una historia detallada de las complejas relaciones que se establecen entre los estudios de desempeño, la etnografía y la auto-etnografía. Esta es una manera de mostrar “viva” la cultura, es una especie de discurso cívico que busca la construcción de ciudadanía. En cuanto a la etnografía pública ésta es un llamado a la crítica social para influir sobre políticas públicas en beneficio de la comunidad. En un sentido similar, la etnografía crítica se enfoca en mostrar las injusticias que se cometen “en la calle”; es decir, en actividades rutinarias que tocan al ciudadano común. Por su parte, los estudios cualitativos de caso, según refiere Patton (2002), no son tanto una elección metodológica sino una elección de objeto de estudio; y, en este sentido, existe una diversidad de tipos de casos. Pero, en cualquiera de ellos, *“Each case is a Complex historical and contextual entity”¹⁴¹* (p. 380). La práctica interpretativa, en cambio, pretende enfocarse en los procedimientos y prácticas de interpretación que dan estructura y sentido a la vida diaria; es decir, que *“Such practices make the foundations of local social order visible”¹⁴²* (p. 381).

En cuanto a la teoría fundada, Patton (2002) argumenta que *“in its essential form, consists of systematic inductive guidelines for collecting and analyzing empirical materials to build middle-range theoretical frameworks that explain collected empirical materials”¹⁴³* (p. 382). La teoría fundada se trata de una construcción teórica a partir de “datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación. En este método la recolección, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan estrecha relación entre sí” (A. Strauss y Corbin, 2002, p. 13). Ahora bien, esta relación se configura a través de la utilización del método de comparación constante (Suddaby, 2006, p.636). Tanto

¹³⁹ En esta tesis no se utiliza la palabras estrategia de investigación para no causar confusión con la Estrategia como campo o como práctica gerencial; por tanto, se utiliza la palabra lógica de investigación que se equipara al concepto de estrategia de investigación de Denzin y Lincoln (2005).

¹⁴⁰ Traducción de la autora: la estrategia de investigación conecta los investigadores con aproximaciones y métodos específicos para recolectar y analizar el material empírico (Denzin y Lincoln, 2005, p. 379)

¹⁴¹ Traducción de la autora: cada caso es una compleja entidad histórica y contextual (Patton, 2002, p.380)

¹⁴² Traducción de la autora: dichas prácticas construyen las bases de un orden social local visible (Patton, 2002, p.381)

¹⁴³ Traducción de la autora: “en su forma esencial consiste en guías inductivas sistemáticas para recolectar y analizar material empírico y construir marcos teóricos de rango medio que explican los materiales empíricos recolectados” (Patton, 2002, p. 382).

Strauss y Corbin (2002) como Suddaby (2006) consideran que este es el método más utilizado en investigaciones de tipo social. En cuanto a la investigación acción-participativa, Denzin y Lincoln (2005) la entienden como una filosofía alternativa de investigación asociada a la teología de la liberación y las aproximaciones neo marxistas hacia el desarrollo de la comunidad y del activismo humanitario. Sin embargo, hay varias corrientes que van desde la investigación crítica de la acción hasta análisis de problemas sociales basados en la comunidad. De hecho, existen métodos de investigación-acción participativa que se enfocan en lograr cambios sociales, e investigación clínica que están orientados al diagnóstico y al tratamiento. Este enfoque combina, por ejemplo, la medicina basada en la experiencia con métodos de acción participativa y utiliza como técnicas de recolección de datos las encuestas, los experimentos, entrevistas clínicas y observaciones. Por último, la narrativa, según Denzin y Lincoln (2005), es un método histórico que utiliza el testimonio o el discurso como análisis de los fenómenos a investigar. Particularmente, el testimonio ha encontrado un lugar preponderante en este tipo de estudios cualitativos por resaltar las posturas políticas en primera persona de los protagonistas de los hechos.

En términos de Blaikie (2007) la lógica de investigación adoptada en esta tesis doctoral es la abductiva; sin embargo, cabe recordar que el oficio del investigador que se interesa por los aspectos cualitativos, lo incita, necesariamente, alternar entre la inducción y la deducción. Es probable, por ejemplo, que el investigador aclare sus paradigmas y perspectivas teóricas a medida que hace sus elecciones sobre el método de investigación, e incluso, es posible que en el período de recolección de datos se vea forzado a cambiar algunas de sus elecciones previas. Por tanto, el trabajo de investigación no responde a unas fases secuenciales y ordenadas, sino más bien a un ir y venir¹⁴⁴. En palabras de (Morse, 2003): “El proceso de investigar de manera cualitativa presenta un reto, porque los procedimientos para organizar las imágenes no están bien definidos y se basan en procesos de inferencia, comprensión, lógica y suerte y, al cabo del tiempo, con creatividad y trabajo arduo, los resultados emergen como un todo coherente.”(Morse, 2003, p. 3) En concordancia con la idea de no buscar leyes universales o generalizaciones sino más bien de comprender fenómenos sociales emergentes, se considera que la abducción constituye la lógica de investigación más pertinente.

¹⁴⁴ Tal como Blaikie (2007) plantea, en el proceso de decisión del investigador no es posible identificar que es primero, si la aclaración del paradigma dominante del investigador o el planteamiento del problema. Pareciera ser que es necesario un “ir y venir” entre elementos del problema y posibles preguntas lo que, poco a poco, le permite al investigador ir identificando un problema de interés que a su vez le da indicios sobre su paradigma subyacente. Aunque también es posible lo contrario, o sea, que un investigador tenga clara sus posturas ontológicas y epistemológicas e identifique un problema característico de su tipo de paradigma.

Como se puede inferir de esta revisión de paradigmas y lógicas, para el investigador es importante entender la relación que existe entre los supuestos que mejor se identifica con el investigador y aquellos más coherentes con el fenómeno a estudiar. De estas elecciones que hace el investigador en relación con el fenómeno de su interés es de dónde emerge el problema o el asunto de investigación que puede ser planteado a través de preguntas que dan cuenta de su propósito.

La definición del problema de investigación es uno de los retos más difíciles que enfrenta el investigador. Este es un momento de confusión de ideas, autores, corrientes y paradigmas que exige un ejercicio de reflexión riguroso. Para enfrentar situaciones como estas, conviene apoyarse en teóricos de la metodología de la investigación así como ejemplos de investigaciones realizadas por teóricos del campo al cual se espera aportar. Patton (2002), por ejemplo presenta una guía (ver tabla 22) en la cual se presentan las tradiciones teóricas, las raíces disciplinarias y las preguntas fundacionales de diferentes enfoques de investigación cualitativo. En el caso de esta tesis doctoral, esta tabla ayudó no sólo a guiar el proceso de búsqueda de coherencia intertextual durante el proceso de formulación del problema de investigación sino a confirmar las elecciones hechas en relación con los paradigmas.

Considerando que el problema de investigación puede plantearse en términos de pregunta o de una afirmación que dé cuenta del interés de indagación, Blaikie (2007) sugiere que el problema de investigación requiere ser traducido en términos de preguntas que lo hagan “indagable”. Y de acuerdo con este autor, es importante referirse específicamente al tipo genérico de preguntas de investigación, que suelen ser tres: ¿Qué? ¿Por qué? y ¿Cómo? (Blaikie, 2007, p. 6).

Las preguntas por el «qué» exigen repuestas descriptivas que dan cuenta de las características y patrones de un fenómeno social específico, mientras que las preguntas del tipo «por qué» sugieren respuestas sobre las causas o razones para la existencia de las características y regularidades en el fenómeno estudiado. Las del tipo «cómo» se relacionan con cambio, intervención y resultados prácticos.

Tabla 22. *Tradiciones teóricas en la investigación cualitativa según Patton (2002)*

Tradición teórica	Raíces disciplinares	Pregunta fundacional
Etnografía	Antropología	¿Cuál es la cultura de este grupo de personas?
Auto etnografía y otras formas evocativas de investigación	Arte literario	¿Cómo conecta mi propia experiencia personal con esta cultura y cómo ofrece nuevas ideas o intuiciones acerca de esta cultura, situación o evento, y/o forma de vida?
Teoría de la correspondencia, la verdad y la orientación a la realidad: aproximaciones positivistas, realistas e inducción analítica.	Filosofía, ciencias sociales y evaluación	¿Qué es lo que realmente está pasando en el mundo real? ¿Qué podemos establecer con algún grado de certeza? ¿Cuáles serían las explicaciones plausibles para la variación de los patrones? ¿cuál es la verdad, en la medida que podemos alcanzarla? ¿Cómo estudiar un fenómeno de manera que los hallazgos sean lo mas cercanos posibles al mundo real?
Construcción social y constructivismo	Sociología	¿Cómo ha construido su realidad la gente en este contexto? ¿Cuáles son sus percepciones, “verdades”, explicaciones, creencias y visión de mundo reportadas? ¿Cuáles son las consecuencias de sus construcciones para sus comportamientos y el de aquellos con quienes interactúan?
Fenomenología	Filosofía	¿Cuál es el significado, estructura y esencia de la experiencia vivida por esta persona o grupo de personas con este fenómeno?
Indagación heurística	Psicología humanista	¿Cuál es mi experiencia con este fenómeno y cuál la experiencia esencial de los otros que también han experimentado de manera intensa este fenómeno?
Etnometodología	Sociología	¿Cómo hace la gente sentido de sus actividades diarias de manera que pueda comportarse de maneras socialmente aceptables?
Interacción simbólica	Psicología social	¿Cuál es el conjunto de símbolos comunes y significados que emergen al dar sentido a las interacciones de las personas?
Semiótica	Lingüística	¿De que manera están cargados los signos (palabras y símbolos) y cómo logran transmitir su significado?
Hermenéutica	Lingüística, filosofía, criticismo literario, teología	¿Cuáles son las condiciones bajo las cuales ocurrió una acción humana o cuál es el resultado que produjo dicha acción que hace posible interpretar su significado?

Análisis narrativo o narratología	Ciencias sociales interpretativas: criticismo literario, literatura de no ficción.	¿Qué revela esta narración o historia acerca de la persona y el mundo del que proviene? ¿Cómo puede ser interpretada esta narración de manera que provea un entendimiento de, y que ilumine, la vida y cultura que ha creado?
Psicología ecológica	Ecología, Psicología	¿Cuál es la relación entre el comportamiento humano y el entorno?
Una perspectiva de sistemas y teoría de sistemas	Interdisciplinaria	¿Cómo y por qué este sistema en su conjunto funciona como lo hace?
Teoría del caos y la complejidad: dinámicas no lineales	Física teórica, ciencias naturales	¿Cuál es el orden subyacente, si hay, de estos fenómenos desordenados?
Teoría fundada	Ciencias sociales, metodología	¿Qué teoría emerge del análisis sistemático comparativo que está fundamentado en el trabajo de campo y que explica lo observado?
Orientacional: indagación feminista, teoría crítica, teoría sobre estudios LGBT, entre otras	Ideologías: políticas, culturales y económicas	¿De qué manera la perspectiva X se manifiesta en este fenómeno?

Fuente: Adaptado de (Patton, 2002, p. 132) Exhibición 3.6

De hecho, Blaikie (2007) resalta la manera como los tres tipos de preguntas forman una secuencia en la cual las preguntas del tipo «qué» generalmente preceden las de «por qué», y estas a su vez preceden las preguntas por el «cómo». Esto implicaría que se necesita primero saber «que» está pasando antes de poder explicarlo, y por esta razón, se da una especie de jerarquía de la dificultad. De acuerdo con este razonamiento, las preguntas más fáciles de responder serían las del tipo «qué» mientras que las preguntas por el «cómo» serían las más retadoras de las tres. Al respecto, la revisión de las principales publicaciones sobre métodos de investigación, le permitió a Yin (2009), clasificar justamente los estudios de caso en función de estas preguntas. De acuerdo con este autor, los estudios de caso permiten responder a las preguntas de investigación «por qué» y «cómo».

4.1.4 Posicionamiento de la tesis

Volviendo al planteamiento inicial de este capítulo, acerca de las decisiones del investigador propuestas por Blaikie (2007), la figura 15 ilustra el conjunto de decisiones que caracterizan la investigación realizada en el marco de esta tesis doctoral. En esta figura, el lector podrá constatar que el paradigma en el cual se inscribe la investigación es el de la complejidad, mientras que la postura del investigador es la de aprendiz interno.

Los supuestos ontológicos y epistemológicos, caracterizan esta tesis como idealista y constructivista. Teniendo en cuenta que el proceso de la investigación realizado no obedece a una de las lógicas direccionales, sino mas bien a una circular (es decir que, las fases de la investigación se traslaparon entre sí y en muchas ocasiones, al revisar un aspecto en particular, fue necesario volver a campo e incluso volver a la literatura, para poder así tener mayor claridad de las relaciones que se establecían con otros conceptos), se confirma la abducción como la lógica más coherente con todo el desarrollo de esta tesis doctoral (Blaikie, 2007).

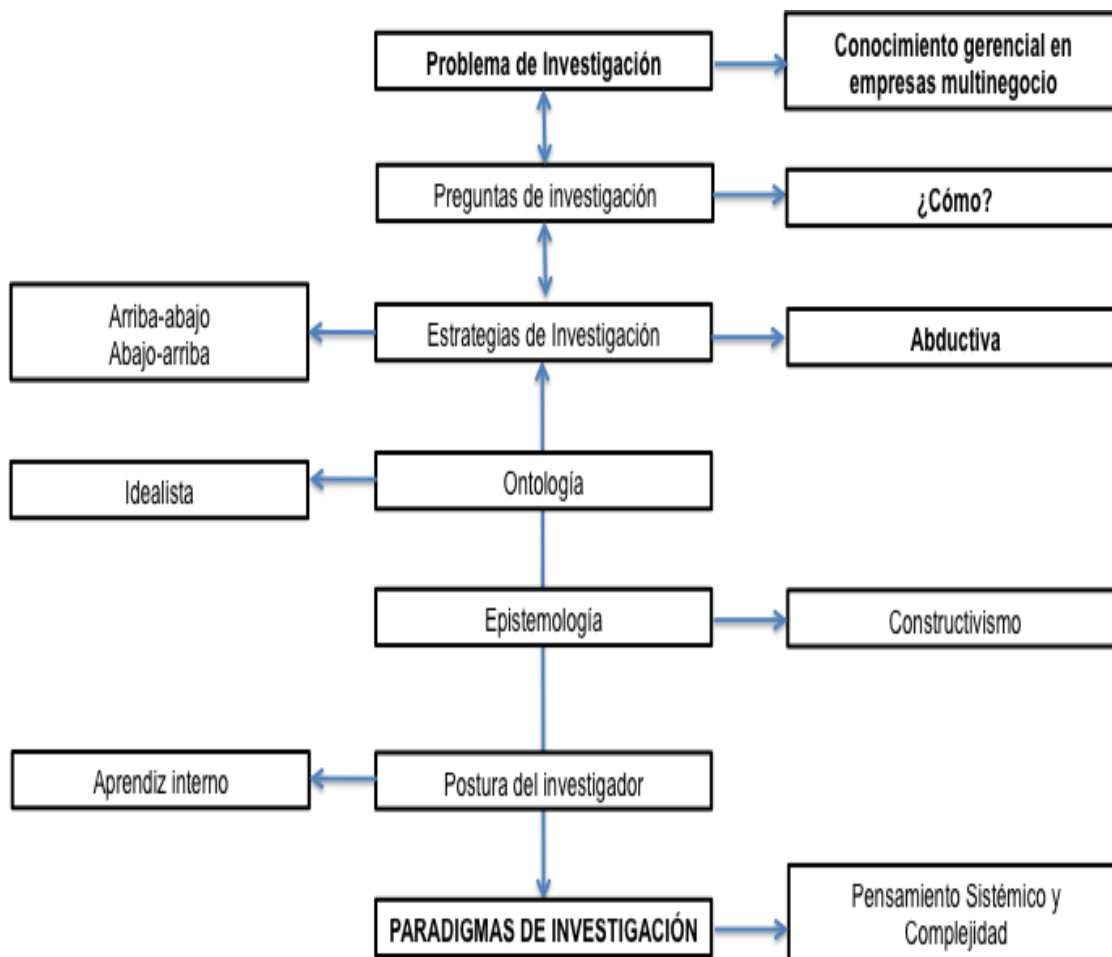


Figura 15. Decisiones para esta investigación.
Fuente: Basado en Blaikie (2007,p.27) Figura 1.1.

La pregunta de investigación formulada en términos del “cómo” se despliega el conocimiento gerencial, los supuestos ontológicos y epistemológicos así como la tradición investigativa en el campo de la estrategia, indujeron la selección del Método de estudio de caso, el cual se presentará en detalle en la sección 4.2.

4.2 ESTUDIO DE CASO COMO MÉTODO

El estudio de caso, en tanto método de investigación, teóricamente puede ser utilizado para cualquier problema. Sin embargo, (Eisenhardt y Graebner, 2007) sostienen que es especialmente útil cuando las preguntas de investigación son de tipo “Cómo y Por qué”, y no tanto para las preguntas “Qué tanto o qué tan frecuente”.

De acuerdo con Eisenhardt y Graebner (2007), el desarrollo de teoría a partir de casos es un proceso inductivo, puesto que “la teoría es emergente en el sentido en que está situada en y desarrollada por el reconocimiento de patrones de relaciones entre los constructos dentro y entre los casos y los argumentos lógicos que les subyacen” (p. 25). Sin embargo, las autoras advierten que una de las razones por las cuales la construcción de teoría a partir de estudio de casos se ha vuelto popular¹⁴⁵, es porque permite construir puentes entre la rica evidencia cualitativa y la últimas tendencias en investigación deductiva: “Las lógicas inductivas y deductivas son espejos unas de otras” (p. 25).

En la presente investigación se propone complementar el ir y venir entre lo inductivo y lo deductivo con la lógica abductiva en tanto que esta se centra en develar los sentidos, significados e interpretaciones que están presentes en el día a día de las organizaciones y que por tanto son construidos en intersubjetividad. Por ejemplo, con la revisión de la literatura inicial, la exploración inicial en campo y la posterior delimitación de conceptos base para esta tesis, se plantearon dos proposiciones como punto de partida para indagar por el conocimiento en el trabajo de campo (deducción). Y, después del tratamiento de datos y análisis del caso, se plantearon las proposiciones emergentes (inducción).

En el campo de la Estrategia, autores como Henry Mintzberg (2005) consideran que la inducción es necesaria cuando se trata de crear teoría, no de descubrirla. La teoría que ha de interesar en el mundo de las empresas no es la “verdadera” sino la útil; por eso afirma que:

So we need all kinds of theories —the more, the better. As researchers, scholars and teachers, our obligation is to stimulate thinking, and a good way to do that is to offer alternate theories—multiple explanations of the same phenomena. Our students and readers should leave our classrooms and publications pondering, wondering, thinking-not knowing¹⁴⁶(p. 356).

Para investigadores como Mintzberg, lo importante no es buscar el cómo debería ser la realidad, sino lo que ocurre en esa realidad particular y lo que el investigador alcanza a identificar, clasificar, relacionar, inferir, desarrollar y finalmente crear nuevas teorías.

¹⁴⁵ Las autoras comienzan su artículo explicando que el *Academy of Management Journal* (uno de los más reconocidos en el campo de la estrategia y la gerencia) es líder en presentar métodos alternativos que sacan partido de la riqueza de los datos empíricos.

¹⁴⁶ “Lo que necesitamos son todo tipo de teorías-entre más, mejor. Como investigadores, académicos y docentes, nuestra obligación es la de estimular el pensamiento y una buena manera de hacer esto es ofrecer teorías alternativas-múltiples explicaciones de un mismo fenómeno. Nuestros estudiantes y lectores deben salir del salón de clase ponderando, preguntando, pensando- no sabiendo”(Mintzberg, 2005,p. 356).

De acuerdo con Yin (2009b), la riqueza de los fenómenos y lo extensivo del contexto tipo “vida real”, le ofrecen al investigador muchas más “variables” de interés que datos. Por esta razón, sugiere la utilización de múltiples fuentes de evidencia, con datos que converjan de una manera triangular. “Este reto es una de las razones que hace el estudio de caso “duro”(hard) aunque clásicamente sea considerado una forma “suave” (soft) de investigación” (p. 308). Esta dificultad reside precisamente en el deseo de comprender un fenómeno social de manera holística.

La posibilidad de abordar las realidades empresariales de manera holística es precisamente una de las mayores bondades que ofrece el estudio de caso al campo de la estrategia. En palabras de Hafsi y Thomas (2005), la conceptualización de la estrategia ha tomado dos grandes rutas: la holística y la analítica. La primera, es más cercana a la realidad y su énfasis se ha centrado en temas como: los retos de gerenciar la organización como un todo; y, la naturaleza de los roles y comportamientos de la alta gerencia. La Analítica, según estos autores es más contemporánea, sigue los postulados del método científico y se interesa por la deconstrucción de problemas o asuntos estratégicos para identificar relaciones específicas que hacen parte de un fenómeno mas general.

La aproximación holística caracterizó el campo antes de la década de los años 70, a partir de la cual, la analítica tomó el lugar protagonista. Esta tendencia amplió la brecha entre teoría y práctica; es así como los investigadores del campo se alejaron de las realidades organizacionales a las cuales debería aportar la investigación en estrategia.

Hafsi y Thomas (1986)) son enfáticos al afirmar que “el campo de la estrategia no tiene futuro si no se vuelve más cercano a la realidad. Sus métodos deben ser aquellos que incorporen la complejidad. Por tanto, deben ser con mayor frecuencia cualitativos, y cuando sea posible experimentales, para representar de mejor manera la realidad y sus dinámicas” (p. 517). El retorno a la aproximación holística es un llamado urgente que hacen estos autores, no sólo por su preocupación acerca del futuro del campo, sino porque la aproximación analítica no es suficiente cuando se trata de comprender los fenómenos y problemas gerenciales.

El propósito del campo de la estrategia ha sido precisamente ayudar a los gerentes generales en su búsqueda de sostenibilidad de una organización empresarial, por tanto, una perspectiva fragmentaria y alejada de la realidad no es muy útil para construir teorías aceptadas por la comunidad académica y los practicantes de la estrategia. En este sentido:

Los gerentes generales no pueden gerenciar una firma para alcanzar la supervivencia y el desempeño sostenible si se enfocan en actividades especializadas de las funciones del negocio. Ellos están obligados a integrarlas de manera que encuentren el sentido y la justificación para el desarrollo de dichas funciones. El concepto de estrategia es el instrumento tradicional para ayudar en este proceso. Un modelo de estrategia de este tipo es un instrumento que se mantiene “abajo en la tierra” (Hafsi y Thomas, 2005, p. 517).

La preocupación de estos autores por encontrar “bastones de ayuda” (*walking sticks*)¹⁴⁷ no se limita a la conceptualización teórica de la estrategia, sino más bien, a la necesidad de encontrar mejores maneras para relacionar los hallazgos de las investigaciones con las realidades organizacionales. Estas maneras, entendidas como marcos de referencia, no deben ser aquellos que enfatizan el qué de la estrategia, puesto que ésta es “por definición situacional y contingente sino más bien, marcos de referencia que ayuden a revelar los mecanismos misteriosos que llevan a la formación de la estrategia y su evolución en el tiempo” (Hafsi y Thomas, 2005, p. 513).

Más adelante se presentan algunos de los estudios de caso más representativos en el campo según (Henry Mintzberg, 2005) (2007) y (Eisenhardt, 1989). Los aspectos utilizados en este texto para presentar los estudios de caso son: tipo de caso, problema de investigación, unidad de análisis, técnicas de recolección de información, tipo de resultados, entre otros. Las características de los casos seleccionados se basan en los diferentes diseños que presenta Yin (2009b) en una matriz de 2x2, como se ilustra en la figura 16.

La principal forma como se clasifican los diseños de estudio de caso tiene que ver con su número: un solo caso o simple y múltiples casos. Para Yin (2009) existen cinco razones que justifican la utilización de un solo caso: 1) cuando representa un caso crítico que representa la posibilidad de probar una teoría bien formulada; 2) cuando representa un caso extremo o único caso; 3) cuando es un caso representativo o típico de una circunstancia particular; 4) cuando es un caso revelador (que antes no había sido posible observar, por ejemplo); y, 5) el caso longitudinal, es decir, cuando se estudia un mismo caso en dos o más momentos diferentes en el tiempo.

Pero el mismo caso de estudio puede presentar más de una unidad de análisis, razón por la cual se denomina integrado (*embedded*). Cuando el caso se analiza desde la perspectiva global de una organización o programa y por tanto tiene una unidad de análisis única, se denomina holístico. Por su parte, los casos de estudio múltiple tienen la misma lógica que los experimentos múltiples, lo que

¹⁴⁷ Hafsi y Thomas (2005), se refieren a los “*walking sticks*” para reafirmar su idea de una investigación en estrategia centrada en apoyar a los practicantes de esta.

explica Yin (2009) en términos de la replicación lógica de los casos múltiples. Esto implica “que cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado de manera que: a) predice resultados similares (replicación literal), o b) predice resultados contrastables pero con razones anticipables (replicación teórica)” (p. 1306) advierte el autor que en este tipo de diseño, es necesario tener un marco teórico fuerte que permita la generalización para nuevos casos.

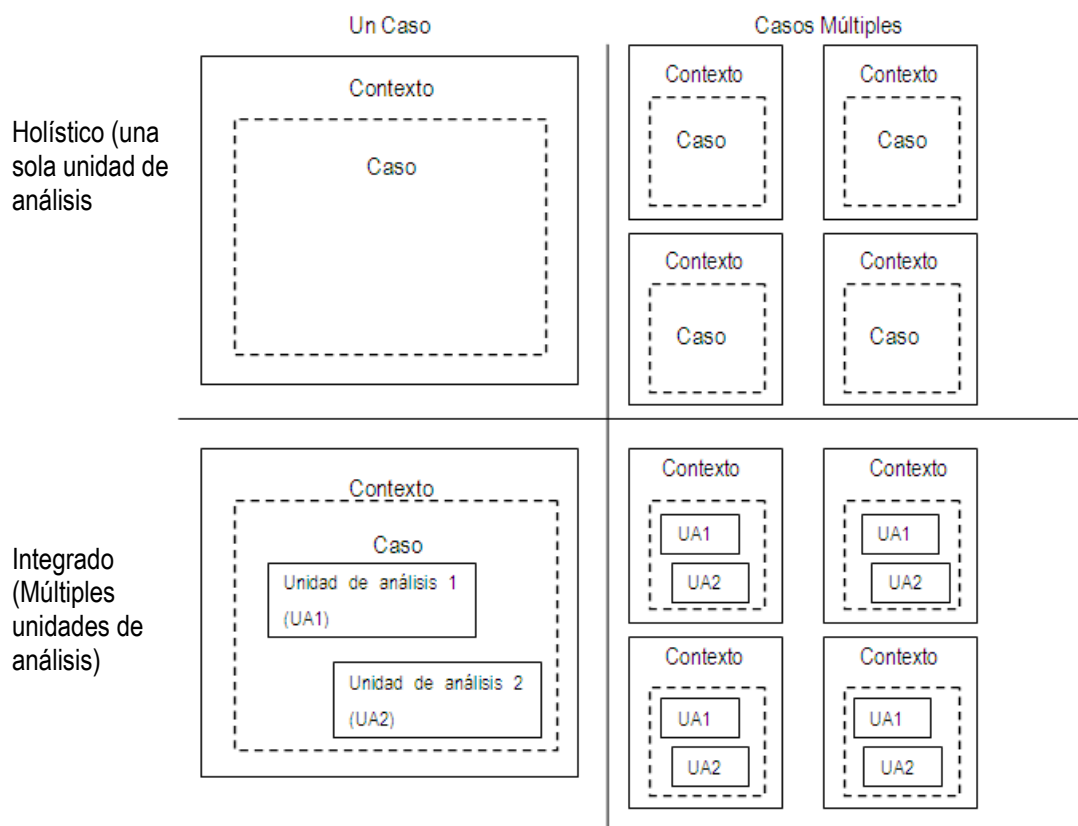


Figura 16. Matriz de diseños de estudio de caso según Yin (2009).

Fuente: Adaptado de Yin (2009b)

Por su parte, Patton (2002) afirma que la selección de la unidad de análisis es otro factor crítico, pues implica decidir lo que el investigador quiere y será capaz de decir sobre algo cuando finalice su estudio. En este sentido, el autor presenta varios ejemplos de unidades de análisis (p. 231) de acuerdo con el foco de interés (y que no son excluyentes entre sí):

- Centradas en la gente: individuos, grupos pequeños, informales (amigos, bandas), familias.
- Centradas en estructuras: proyectos, programas, organizaciones, unidades en organizaciones.

- Basadas en perspectivas o visiones de mundo: personas que comparten una cultura, personas que comparten una experiencia o perspectiva común (por ejemplo: graduados, despedidos de una empresa, líderes, padres, sobrevivientes, lista de participantes)
- Geográficamente centradas: barrios, ciudades, estados, países, villas, fincas, regiones, mercados.
- Basadas en actividades: incidentes críticos, celebraciones, violaciones al aseguramiento de la calidad, períodos de tiempo, crisis, eventos.
- Basadas en el tiempo: días, semanas o meses particulares, receso de invierno, ramadán, luna llena, período político, vacaciones, período de lluvias, período de sequía, período escolar, período electoral.

Ahora bien, una de las fortalezas en el estudio de caso es la utilización de múltiples técnicas con el propósito de triangular los datos y “poder usar diferentes fuentes de evidencia” Yin (2009, p. 2370). El propósito de la triangulación es aprovechar la riqueza de la variedad que ofrece la combinación metodológica para iluminar la pregunta de investigación. Por esta razón, en cuanto a la recolección de información, los investigadores “mezclan la entrevista, con la observación y el análisis documental (...) los estudios que utilizan sólo un método son más vulnerables” (Patton, 2002, p. 248).

4.2.1 Estudios de caso en el campo de la estrategia

Con el propósito de fundamentar los planteamientos sobre el estudio de caso como método adoptado en la presente investigación, la tabla 23 presenta ejemplos de casos destacados en el campo de la estrategia. En esta tabla se destacan especialmente los resultados logrados, los cuales se refieren a dos maneras de uso frecuente en el campo: configuraciones o proposiciones. Las configuraciones, en palabras de Mintzberg (2007), se refieren a “las maneras como las distintas dimensiones de una organización, se agrupan, en condiciones particulares, para definir “estados”, “modelos”, “tipos ideales” (...) por cómo esos distintos estados se ordenan en una secuencia con el correr del tiempo, para definir “etapas”, “períodos” o “ciclos vitales” (p. 383). Las proposiciones son creadas por el investigador y pueden ser de dos tipos: teóricas o empíricas. Las primeras se originan en la revisión de literatura previamente realizada y las segundas emergen del análisis de datos obtenidos en el campo de investigación.

Finalmente, la presentación del indicador de número de citaciones de acuerdo con *Google Scholar*, se constituye en un dato meramente informativo pero que ilustra la relevancia de los casos para la

comunidad académica; para esta tesis en particular, esta tabla es relevante pues deja en evidencia la ausencia de casos sobre el conocimiento gerencial en el campo de la estrategia.

Tabla 23. Estudios de caso relevantes en el campo de la estrategia

Autor (es)	Título	Características estudio de caso	Problema de investigación	Unidad de análisis	Técnicas de recolección datos	Tipo de resultados	Citas Google Scholar
Chandler, A. (1962)	<i>Strategy And Structure Chapters In The History Of The Industrial Enterprise</i>	Múltiple Cuatro grandes empresas: Du Pont, Sears, Standard Oil, Roebuck	Comienzo y evolución de las organizaciones modernas, como y por qué alteraban sus estructuras de operación.	Personas involucradas en cambios organizacionales	Archivos corporativos Entrevistas	Configuraciones	11237
Allison (1971)	<i>Essence Of Decision: Explaining The Cuban Missile Crisis</i>	Caso de estudio crítico: crisis de los misiles en cuba	Supuestos y categorías fundamentales que utilizan los analistas sobre problemas de comportamiento gubernamental	La política como resultado organizacional.		Configuraciones	7064
Mintzberg (1978)	<i>Volkswagenwerk, 1937-72 And Us Strategy In Vietnam, 1950-1973</i>	Longitudinal (Dividido en 7 periodos distintos) Estudio comparativo (Entre una compañía automotriz y el gobierno de los Estados Unidos)	Comparación de las estrategias y su formación en dos contextos diferentes: gubernamental y empresarial.	Patrones: consistencia de comportamientos a través del tiempo (Mintzberg, 2007, p. 1)	Entrevistas Archivos corporativos	Configuraciones	2509
Mintzberg, H Y Waters, J. (1982)	<i>Steinberg Inc, 1917-1975</i>	Estudio de un emprendimiento y sus estrategias a través de 60 años	Rastreo de las estrategias y su formación a través de la historia en una empresa comercial	Estrategias de una cadena de ventas al por menor	Entrevistas Archivos corporativos	Configuraciones	2677

Autor (es)	Título	Características estudio de caso	Problema de investigación	Unidad de análisis	Técnicas de recolección datos	Tipo de resultados	Citas Google Scholar
Mintzberg, H y McHugh, A. (1985)	<i>The National Film Board Of Canada, 1939-75</i>	Estudio de caso a profundidad de un solo proyecto en una organización considerada una adhocracia.	Formulación de la estrategia en una adhocracia	Acciones de un proyecto en particular.	Entrevistas Revisión de documentación fílmica	Configuraciones	800
Pettigrew, A (1985, 1987)	<i>The Awakening Giant: Continuity And Change In Imperial Chemical Industries (ICI)</i>	Estudio de caso integrado, con varias unidades de análisis.	Proceso de cambio en una compañía química del reino unido	Períodos de cambios importantes en la organización	Entrevistas Archivos Observación	Configuraciones	1530
Eisenhardt y Burgeois(1988)	<i>Strategic Decision Process In High Velocity Environments: Four Cases In The Microcomputer Industry</i>	Caso múltiple en 4 firmas, integrado (<i>embedded</i>) por tener múltiples unidades de análisis	Toma de decisiones estratégicas en entornos de alta velocidad.	1. La firma (su estrategia y desempeño) 2. El equipo de la alta dirección (personalidades e interacciones) 3. La decisión estratégica	Entrevistas Encuestas Archivos Observación	Proposiciones	962
Leonard – Barton(1988)	<i>Implementation As Mutual Adaptation Of Technology And Organization</i>	Caso múltiple de 12 innovaciones tecnológicas	Transferencia interna de tecnología	Innovaciones tecnológicas	Entrevistas Experimentos Observación	Configuraciones	769
Martin, J. y Eisenhardt, K. (2010)	<i>Rewiring: Cross Business Unit Collaborations In</i>	Caso de estudio múltiple, anidado (<i>nested</i>)	Sinergias entre las unidades de negocio	Tres niveles de análisis: iniciativas	Entrevistas semiestructuradas (8 a 14 entrevistas)	Proposiciones	37

Autor (es)	Título	Características estudio de caso	Problema de investigación	Unidad de análisis	Técnicas de recolección datos	Tipo de resultados	Citas Google Scholar
	<i>Multibusiness Organizations</i>	comparativo e integrado (<i>embedded</i>). Estudio inductivo de 12 iniciativas en 6 empresas multinegocios de la industria global del software .		individuales de sinergias entre unidades de negocio (un), y equipo multinegocios.	individuales de cada firma, en total 80). Encuestas. Fuentes secundarias.		
Bingham, C., y Eisenhardt, K. (2011).	<i>Rational Heuristics: The "Simple Rules" That Strategist Learn From Process Experience.</i>	Caso múltiple con lógica de replicación (Yin, 1994) Seis emprendimientos tecnológicos con centros corporativos (cc) en 3 países diferentes.	Lo que realmente se aprende a través de los procesos organizacionales	Presidentes, vicepresidentes, gerentes en cada país.	Entrevistas semiestructuradas a 50 ejecutivos. Documentos de archivo corporativo, de prensa y de informes anuales. Observaciones y visitas a los CC, e-mails, llamadas.	Proposiciones	3

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Estudios de caso desde la perspectiva de la complejidad

Siendo de vital importancia la coherencia entre el método y la perspectiva de investigación, se indagó por la manera como teóricos de las ciencias de la complejidad han desarrollado estudios de caso en los cuales entienden la organización como sistemas vivos, orgánicos, en cuyo seno hay un conjunto de comunidades de práctica interconectadas. Cuanto mayor sea el número de personas implicadas en esas redes informales y más desarrolladas y complejas sean estas, más capacitada estará la organización para aprender, responder creativamente a circunstancias inesperadas, para cambiar y para evolucionar. En otras palabras, la vitalidad de la organización reside en sus comunidades de práctica (Capra, 2002,p.148)

Para R. Anderson, Crabtree, Steele, y McDaniel (2005), a través de la teoría de la complejidad se reconoce que los sistemas tienen elementos, pero son sus interdependencias e interacciones entre ellos los que crean el sistema como un todo. El estudio de caso desde la perspectiva de la complejidad, revela esas interdependencias a través de la combinación de la observación directa y entrevistas que permiten explorar las explicaciones que dan los participantes poniendo una especial atención sobre las interrelaciones que se dan entre pensamiento y acción. En este sentido: *"Complexity science suggests that important insights can be gleaned by studying the behavior that occurs at and across the boundaries that define the case"*¹⁴⁸(Anderson et al., 2005, p. 674)

Estos autores sugieren tener en cuenta en la construcción del caso lo siguiente: 1) ser sensible a las dimensiones de relación como atención, grado de tensión, cantidad, calidad de las conexiones, entre otras; 2) enfocarse en las no-linealidades, es decir, en eventos pequeños que producen grandes impactos o resultados y también lo contrario; 3) Observar lo inesperado; 4) examinar los eventos inesperados; 5) enfocarse tanto en procesos como en eventos; 6) reconocer las dinámicas, es decir, mirar la auto organización y la emergencia como propiedades dinámicas de las organizaciones que permitan ver más allá de lo formal y codificado; 7) describir tanto patrones de relaciones e interacciones como eventos que ocurren a través del tiempo; 8) Mirar los patrones a través de diferentes niveles que expresan el anidamiento del sistemas en otros sistemas propios de las organizaciones; 9) entender los cambios de patrones, no solo los patrones; 10) reconocer que en una situación dada, diferentes patrones pueden tener éxito; 11) alternar entre el *foreground* y el *background*, es decir, ente el primer y

¹⁴⁸ Traducción de la autora: "Las ciencias de la complejidad sugieren que ideas importantes pueden ser obtenidas al estudiar el comportamiento que ocurre en y entre las fronteras que definen el caso"(1986, p. 490)

segundo plano de análisis; 12) Redefinir los roles del observador, esto significa que el investigador juega el rol de un intruso que ofrece la oportunidad de ver como el sistema dinámico se desarrolla a medida que se adapta al intruso; y, 13) aprender sobre la historia del sistema, se trata entonces de interrelacionar el presente y el pasado para hacerse una idea de los que podrían ser los patrones actuales de comportamiento.

4.2.3 Diseño del estudio de caso

En el marco de esta tesis, el diseño del proceso investigativo tiene tres grandes momentos: definición del problema, recolección de datos y tratamiento y análisis de resultados. A su vez, la recolección de datos se divide en tres fases: exploración, trabajo de campo y profundización. En la figura 17 se sintetiza el proceso investigativo. Como se puede observar, la definición del problema está sustentado en la experiencia gerencial de la investigadora, en una investigación previa¹⁴⁹ en la misma empresa, en la revisión de literatura y en la exploración que se hizo en campo. Todo esto permite identificar el estudio de caso como holístico según Yin (2009) así como la definición del objeto, sujeto, nivel y unidad de análisis.

Para recolectar los datos se seleccionaron tres técnicas: observación no participante, entrevistas y revisión documental. La recolección se hizo en tres fases: exploración, trabajo de campo propiamente dicho y profundización. Los datos recolectados se organizaron en un software de investigación cualitativa¹⁵⁰ que facilitó su proceso de codificación. De allí se obtuvo la base de datos que sirvió como insumo para el análisis y descripción de los agentes y el contexto de interacción. En la fase de profundización se lograron afinar los resultados obtenidos de las etapas anteriores e incluso ahondar en asuntos no tratados en reuniones colectivas.¹⁵¹

¹⁴⁹ Como insumos para la definición del problema de investigación, y en coherencia con el carácter cualitativo de esta, se tuvieron en cuenta antecedentes como la experiencia gerencial de la investigadora, particularmente los 5 años de trabajo en una de las unidades de negocio de Suramericana S.A, así como la investigación precedente realizada en la misma organización durante los años 2010 y 2011, titulada Decisiones Estratégicas: una aproximación desde el pensamiento complejo (Rivas, 2011)

¹⁵⁰ Atlas ti, software desarrollado por los autores de la teoría fundada para dar soporte a sus procesos de codificación.

¹⁵¹ Inicialmente el proceso de trabajo de campo se planeó para hacer observaciones tanto de reuniones gerenciales como de reuniones de seguimiento de proyectos. Sin embargo, sólo fue posible coordinar con la empresa la asistencia periódica a las reuniones gerenciales pero se logró la asistencia a la sesión de lanzamiento de uno de los proyectos. Por otra parte, inicialmente no se pensó en realizar entrevistas de profundización, pero se consideró pertinente hacerlo no sólo para cubrir la totalidad de los miembros del equipo, sino para explorar sus percepciones acerca de los temas corporativos identificados como relevantes que no se trataron con frecuencia de manera colectiva.

Para el análisis de los datos, inicialmente se utilizó el método de codificación y posteriormente el de Juegos de Frontera. La combinación de estos dos métodos permitió identificar los patrones de interacción y la construcción del estudio de caso desde una perspectiva compleja.

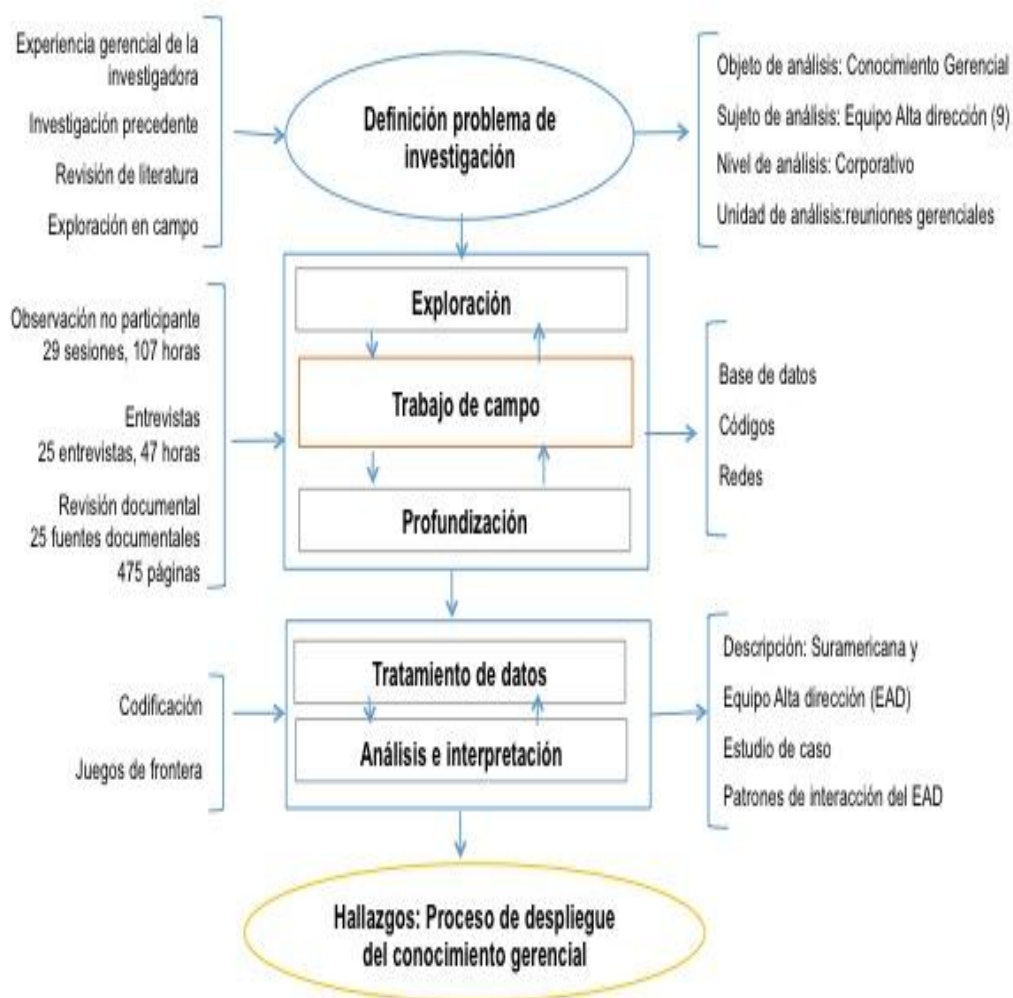


Figura 17. Proceso metodológico
Fuente: *Elaboración propia*

En la figura 17 se puede observar el proceso metodológico de la investigación que inicia con la definición del problema de investigación que se ha presentado en el capítulo uno y los demás elementos que iluminaron este proceso se presentan en distintos apartes de este capítulo. Las preguntas y objetivos que se formularon a la luz de este problema se presentan a continuación en la

tabla 24. Posteriormente se describen las técnicas de recolección de datos utilizadas y posteriormente el proceso de recolección como tal. A continuación, se explica la manera como se trataron y analizaron los datos recolectados.

La tabla 24 reúne, además de las preguntas que expresan el problema de investigación presentado en el primer capítulo y los objetivos planteados para abordar el conocimiento, los demás elementos centrales del proceso investigativo como el conocimiento como objeto de análisis, el equipo de alta dirección como sujeto que ejerce su rol en el nivel corporativo y Suramericana S.A que se constituye en el contexto de análisis.¹⁵²

Tabla 24. *Preguntas y objetivos de la investigación*

Pregunta de Investigación	¿Cómo se despliega el conocimiento Gerencial en la administración de una empresa multinegocios?
Pregunta de Apoyo	¿Cómo se caracteriza el conocimiento gerencial que despliega la alta dirección del nivel corporativo en la gestión interna de Suramericana como empresa multinegocios?
Objetivo General	Comprender y modelar conceptualmente el proceso de despliegue del conocimiento gerencial en una empresa multinegocios
Objetivos Específicos	Caracterizar la empresa multinegocios como un sistema complejo adaptativo
	Describir el sujeto cognoscente y el objeto cognoscible del conocimiento gerencial
	Identificar los estímulos y respuestas adaptativas consideradas importantes por los directivos corporativos para la creación de valor conjunto
	Destacar los sistemas de acción que despliegan los directivos corporativos como respuestas adaptativas recurrentes a los estímulos más relevantes.

Fuente: Elaboración propia

El objetivo general se formula no sólo en términos de la comprensión del proceso de despliegue (en coherencia con el interpretativismo y constructivismo que caracteriza la perspectiva compleja de esta investigación) sino también de la modelación de dicho proceso. El modelo conceptual es la

¹⁵² Los objetivos de la propuesta de investigación presentada fueron reformulados teniendo en cuenta las sugerencias recibidas de parte de los evaluadores.

representación gráficamente de la manera particular como se despliega el conocimiento gerencial en Suramericana en concordancia con el marco teórico y conceptual presentado en el capítulo 2. Es importante aclarar que este modelo conceptual no pretende generalizar los resultados obtenidos ni su aplicación en contextos diferentes. Su propósito es reconstruir la manera particular como se despliega el conocimiento gerencial en Suramericana.

Los objetivos específicos permiten la construcción del camino hacia la comprensión del conocimiento gerencial y su despliegue. Es así como se hace necesario entender muy bien la EMN que hace las veces de contexto de análisis en el que se encuentran el sujeto cognoscente y el objeto cognoscible. También permiten el abordaje del conocimiento como objeto de investigación y por tanto se identifican y destacan los elementos constitutivos de la definición de conocimiento adoptada en esta tesis (presentada en el capítulo 2 sección 2.3).

Los criterios para elegir a Suramericana S.A.¹⁵³ como caso son: a) es una compañía que cumple con la característica de multinegocio del sector asegurador colombiano; b) La propiedad¹⁵⁴ y control de esta empresa no está concentrada en una familia o dueño que sea fácilmente identificable; c) La disposición de los directivos de la empresa para entregar los datos y permitir las observaciones requeridas. En cuanto al tipo de estudio de caso a desarrollar, se considera de carácter simple e integrado. Es decir, simple por ser en una sola empresa (caso) e integrado por tener más de una unidad de análisis (Yin, 2009b, p. 1239)

El objeto de análisis es el conocimiento gerencial y el sujeto de análisis es el equipo de la alta dirección. Las unidades de análisis son reuniones gerenciales y proyectos corporativos. Las reuniones gerenciales a rastrear se han seleccionado con dos criterios: a) espacios formales de interacción rutinaria de directivos; b) dedicados a temas estratégicos de la organización. Bajo estas premisas, se observarán un conjunto de reuniones que obedecen a tres tipos de reuniones gerenciales: comité directivo, sesiones de planeación y grupos primarios de la vicepresidencia administrativa. En cuanto a los proyectos

¹⁵³ Holding de Seguros y Seguridad Social del Grupo de Inversiones Suramericana S.A. Conformada por más de 10 unidades de negocio, siendo los negocios principales: seguros generales, seguros de vida, administradora de riesgos profesionales y empresa promotora de salud.

¹⁵⁴ El 81,1% de las acciones de Suramericana S.A. pertenecen al Grupo de Inversiones Sura, el otro 18.9% pertenece a la Munich Re, reaseguradora internacional. Este grupo tiene una cartera con dos tipos de inversiones: estratégicas y las de portafolio. Las estratégicas se enfocan en los servicios financieros, seguros, pensiones, seguridad social y servicios complementarios. Las de portafolio están en alimentos, cemento y energía. La composición accionaria del grupo de inversiones Sura, da cuenta de la dispersión de la propiedad: Grupo Argos (32.5%), Fondos de pensiones (27.4%), Nutresa (10.3%), inversionistas individuales (8.5%), inversionistas institucionales (7.7%), fundaciones (1.8%), fondos internacionales (1.6%), el resto son fondos locales (Grupo Sura, 2012).

corporativos, los criterios de selección del proyecto a rastrear son: a) representatividad del nivel corporativo; b) impacto estratégico en el futuro de la organización (lo que garantiza la participación de la alta dirección); su relación con la administración de la empresa multinegocios; c) acceso a la información que permita identificar la evolución del proyecto en el tiempo.

El énfasis en la recolección de datos está en dos niveles de análisis: el corporativo y el corporativo en relación con el negocio. Esta delimitación implica renunciar al nivel de análisis de negocio y al funcional.

Una vez aclaradas las preguntas, los objetivos, los criterios de selección del caso, el objeto de estudio, las unidades y el nivel de análisis, se presentan a continuación las técnicas de recolección de datos utilizadas.

4.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Con el propósito de generar confianza en los datos recolectados para la construcción del estudio de caso, se adoptan los tres principios sobre las fuentes de datos: i) usar fuentes múltiples de evidencias; ii) crear una base de datos para el estudio de caso; y iii) mantener la cadena de evidencias (Yin, 2009b, p. 2051) Para cumplir con el primer principio, las técnicas de recolección de datos utilizadas son tres: la observación no participante, la entrevista abierta, semi-estructurada, y la revisión documental.

4.3.1 Observación no participante

La observación directa permite describir el contexto de investigación, los sujetos de interés y las actividades que desarrollan. Con esta información obtenida por la percepción del investigador, se espera develar el significado de lo que allí ocurre. Según (Patton, 2002), la observación directa tiene las siguientes fortalezas: 1) facilita la comprensión de lo que ocurre en la interacción entre las personas que hacen parte del contexto específico de análisis, siendo este contexto esencial desde una perspectiva holística; 2) estar en el sitio donde ocurren los hechos le permite al investigador tener una actitud abierta e interesada en el descubrimiento, es decir, construir de manera inductiva sobre lo observado y no solamente sobre documentos escritos; 3) observar directamente lo que ocurre le da la oportunidad al investigador de identificar aspectos rutinarios que se escapan a la consciencia de los participantes, es decir que, el investigador tiene la oportunidad de descubrir cosas sobre las cuales nadie había mostrado interés anteriormente; 4) este tipo de técnica ofrece la oportunidad de aprender sobre asuntos que las personas no comparten a través de entrevistas u otro tipo de técnica de recolección; 5) el investigador tiene la oportunidad de *“To move beyond the selective perceptions of others. Interviews present the*

understanding of the people being interviewed. Those understandings constitute important, indeed critical, information. However, it is necessary for the inquirer to keep in mind that interviewees are always reporting perceptions—selective perceptions” (p. 264). Y, 6) el estar cerca de las personas que interactúan en el contexto de investigación a través de la experiencia directa le permite al investigador construir teoría desde su conocimiento personal, puesto que las impresiones y sentimientos del investigador se convierten en datos utilizados para comprender lo que sucede en las interacciones observadas.

La observación directa puede ser participante o no, lo que implica una serie de posibilidades entre ambas opciones. Desde una inmersión total o completa hasta una observación sin participación alguna. En el caso de una observación participante total, el investigador combina el análisis de documentos y las entrevistas con la observación directa. En contraste, el observador no participante suele separar los momentos de observación de los de entrevista o conversación con los participantes.

Dado que el interés de la presente investigación está centrado en la manera como se despliega el conocimiento gerencial del equipo de alta gerencia de una empresa multinegocios, se opta por hacer observación directa de reuniones gerenciales donde se produzca la interacción de los directivos que conforman el equipo gerencial corporativo. Sin embargo, se descarta la posibilidad de la inmersión total por dos razones principalmente: 1) el propósito del investigador no es, como diría Patton (2002) *“going native”* puesto que su objeto de investigación no es la práctica de la gerencia como tal sino el conocimiento gerencial, además, el investigador tiene experiencia gerencial previa en la empresa bajo estudio lo que le permite entender, en parte, el lenguaje, los ritos y costumbres de la empresa bajo estudio y, 2) las reflexiones éticas frente al papel que tendría que asumir el investigador en el tipo de reuniones observadas se asemejaría al rol de un consultor, es decir que, se corre el riesgo de entrar a juzgar situaciones o a proponer soluciones sin tener un conocimiento profundo de los temas en discusión y de las personas en interacción.

La observación no participante¹⁵⁵ se realiza en comités directivos de Suramericana (ver anexo 1), en sesiones de planeación estratégica (ver anexo 2), en grupos primarios (ver anexo 3) y en otros espacios

¹⁵⁵ Aunque la participación no se dio en las reuniones observadas, sí hubo momentos de participación cuando la misma organización solicitó reuniones para analizar temas particulares sobre los cuales pidieron el concepto del investigador. Esto ocurrió particularmente, en una sesión con el área de desarrollo organizacional realizada el día 9 de octubre de 2012, así como en reunión con el presidente de la compañía cuando se terminó el trabajo de campo, particularmente las observaciones directas, realizada el día 30 de Julio de 2013.

de interés para la investigación (ver anexo 4). El propósito de observar a los directivos en tiempo real se cumplió en cuatro tipos de reuniones gerenciales distintas, así: 12 sesiones de comité directivo (24 horas de observación), 8 sesiones de planeación estratégica (56 horas), 4 sesiones del grupo primario de la vicepresidencia administrativa (12 horas) y 2 sesiones de grupo primario ampliado (8 horas). Las otras sesiones observadas fueron: grupo primario de vicepresidencia financiera, lanzamiento del programa CRM y presentación de informe anual de resultados a los empleados (en total 7 horas)

4.3.2 Entrevista

Frente a la entrevista como técnica de recolección de datos Guber (2001) presenta desde la perspectiva de la investigación etnográfica, la posibilidad de construcción conjunta de los datos a partir de la interacción entrevistado-entrevistador. El supuesto de la no directividad propende por el respeto de las percepciones y experiencias del entrevistado de manera que puede tener una mayor posibilidad de acceso a información que de cuenta “del modo en que los informantes conciben, viven y asignan contenido a un término o una situación; en esto reside, precisamente la significatividad y confiabilidad de la información”(Guber, 2001, p. 81)

La realización de este tipo de entrevista debe tener presentes tres procedimientos sugeridos por Guber (2001): “La atención flotante del investigador; la asociación libre del informante; la categorización diferida, nuevamente, del investigador”(p. 82). Explica esta autora que la atención flotante se refiere a una forma de escucha que no privilegia de antemano un punto del discurso y se diferencia de las encuestas porque le permite a los entrevistados introducir temas y perspectivas diferentes a las del entrevistador. Esta libertad que tiene el entrevistado es lo que la autora denomina asociación libre, es decir, se trata de que el investigador aprende a “acompañar al informante por los caminos de su lógica, lo cual requiere gran cautela”(p. 83). La categorización referida se entiende como la formulación de preguntas abiertas que permiten encadenar el discurso del informante hasta configurar un sustrato básico con el cual puede reconstruirse el marco interpretativo del actor. Este tipo de diálogo demanda un papel activo del entrevistador, por un lado, al reconocer que sus pautas de categorización no son las únicas posibles; y por otro lado, al identificar los intersticios del discurso del informante en donde “hacer pie” para reconocer/construir su lógica(Guber, 2001, p. 85).¹⁵⁶

¹⁵⁶ En este mismo sentido, (Aktouf, 2001) denomina esta técnica como entrevista focalizada y la caracteriza por su poca estructuración y focalización en un tópico específico: “Aquí, el grado de libertad es muy elevado, tanto para quien pregunta como para quien responde. Es suficiente tener un tema definido con anticipación y, durante la entrevista, vigilar que el

En la presente investigación se utilizó la entrevista etnográfica pero con diversidad de matices. Inicialmente se realizó un tipo de entrevista abierta denominada “conversacional informal” (Patton, 2002, p. 342) para tener una mejor contextualización del campo de investigación y como exploración sobre el problema de investigación. Posteriormente, se utilizó la entrevista con guía de preguntas (Patton, 2002, p. 349) o semiestructuradas, para abordar de manera amplia los conceptos esenciales de la investigación como conocimiento y gerencia. Por último se realizaron entrevistas abiertas semiestructuradas que permitieron profundizar en los hallazgos preliminares y refinar los constructos teóricos resultantes

La selección de los entrevistados se realizó teniendo en cuenta los siguientes criterios: directivos relacionados con la administración del conjunto de negocios, es decir, del nivel corporativo; ex directivos que pudieran dar cuenta de las tradiciones gerenciales de la compañía y de la formación de sus directivos; personas involucradas directamente con proyectos corporativos que representaran distintos niveles dentro de la organización. En total se entrevistaron 25 personas (37,5 horas de audios) (ver anexo 5).

4.3.3 Revisión documental

Patton (2002) considera que los documentos, grabaciones, artefactos y archivos son parte de lo que tradicionalmente los antropólogos denominan el material cultural. Este tipo de material es una fuente importante y por tanto la revisión documental es una técnica pertinente puesto que provee datos que no pueden ser observados ni obtenidos a través de entrevistas. La situación ideal sería acceder a toda la información rutinaria que producen los actores observados, como presupuestos, reglas organizacionales, agendas, memos y todo tipo de comunicaciones formales e informales. Sin embargo, por limitaciones de alcance y de tiempo, en esta investigación, la revisión documental se centra en documentos relacionados con las unidades de análisis y de información general del contexto.

Inicialmente se hizo una revisión de documentos libres para el público en general como las páginas web de las distintas compañías que componen a Suramericana, así como los documentos allí publicados en relación con su direccionamiento estratégico y otros elementos que aportaran a la construcción de la historia y descripción de la compañía. Posteriormente, se revisaron los documentos llamados “confidenciales” por ser de uso privado de la empresa (ver anexo 6).

entrevistado se encuentre siempre dentro de los límites fijados por el tema en cuestión en todo lo que él diga” (Aktouf, 2001, p. 92).

Por ejemplo, se realizó una selección de las presentaciones de powerpoint de las reuniones observadas bajo el criterio de los conceptos centrales de la investigación. Adicionalmente, se revisa información institucional como declaración de principios, direccionamiento estratégico, sitio web, entre otros. Adicionalmente se revisan las actas que lleva formalmente la compañía para validar los asistentes, la agenda y contrastar las percepciones del investigador con las de quien realiza el acta en la organización.

La revisión documental se realizó con el objetivo de tener un mayor acercamiento al planteamiento formal de la organización sobre el direccionamiento estratégico, las responsabilidades de sus directivos y sus características y los seguimientos a proyectos. Es decir que, esta es una técnica que busca complementar la información obtenida de las entrevistas y observaciones directas. En total se revisaron 25 fuentes documentales confidenciales para un total de 475 páginas¹⁵⁷ El listado de estos documentos se puede revisar en el anexo 6.

En la sección siguiente se presentan las distintas etapas del trabajo de campo; y, en la tabla 31, se especifican los datos sobre la utilización de las técnicas de recolección presentadas.

4.4 ETAPAS DEL TRABAJO DE CAMPO

Como se mencionó al inicio de la sección 4.2.3, el desarrollo del trabajo de campo se hizo en tres fases: exploración, trabajo de campo propiamente dicho y profundización. La exploración se desarrolló desde enero hasta marzo de 2012, el trabajo de campo desde agosto de 2012 hasta Agosto de 2013 y la profundización desde septiembre hasta noviembre de 2013. Podría decirse que el proceso total tuvo una duración de 22 meses. En las fases de exploración y trabajo de campo se utilizaron las tres técnicas de recolección previstas: observación no participante, entrevistas y revisión documental. En la fase de profundización solamente se utilizaron las entrevistas para validar y afinar algunos de los hallazgos.

En la fase de exploración se realizaron dos observaciones: una de grupo primario ampliado y otra del grupo primario de una vicepresidencia corporativa; las demás observaciones se hicieron en el trabajo de campo propiamente dicho. En total se realizaron 29 sesiones de observación no participante con una duración de 107 horas. El detalle de estas sesiones se pueden revisar en los anexos uno, dos, tres y cuatro.

¹⁵⁷ Presentadas en archivos de cuatro tipos: Word, Excel, PowerPoint y PDF.

Las entrevistas se realizaron en las tres fases del proceso de trabajo de campo. Inicialmente se hicieron 5 entrevistas exploratorias, luego 15 en la etapa de trabajo de campo y finalmente 5 en la etapa de profundización. Las entrevistas se enfocaron principalmente la totalidad de los miembros del equipo de la alta dirección (9), en ex directivos (tres ex presidentes, un ex vicepresidente) y en personas con roles corporativos que tuvieran relación con los negocios. En total se realizaron 25 entrevistas a 21 personas diferentes, para un total de 47 horas, como se puede observar en la cronología presentada en el anexo cinco.

La revisión documental se realizó principalmente en las dos primeras fases. En la exploratoria se revisaron documentos de dominio público como páginas web, informes de accionistas, artículos de revistas, entre otros, que no se tuvieron en cuenta en el proceso de codificación pero que si se adjuntan en las referencias. En la fase de trabajo de campo se revisaron también los documentos confidenciales entregados por la misma empresa como actas de sesiones observadas, algunas presentaciones realizadas en dichas sesiones e informes presentados por consultores. La tabla 25 muestra la síntesis del proceso de recolección de datos desde las fases, técnicas de recolección, el tipo de fuente, el número y la duración en horas.

Tabla 25. *Síntesis del proceso de recolección de datos*

Fase	Técnica de recolección de información	Tipo	Número	Horas
Fase I: Exploración	Observación no participante	Grupo Primario Ampliado	1	4
		Grupo Primario VP Financiera	1	2
	Entrevistas	Ex presidente	1	3
		Vicepresidente	2	4
		Gerente	1	2
		Director	1	1
	Revisión documental	25 Documentos confidenciales		
		Sitios web, documentos públicos		
Fase II: Trabajo de campo	Observación no participante	Comité Directivo	13	26
		Grupo Primario VP Administrativa	4	12
		Grupo Primario Ampliado	1	4
		Sesiones de planeación	9	64
		Otras: informe anual empleados, lanzamiento CRM, Asamblea anual	3	8
	Entrevistas	Equipo de alta dirección: vicepresidentes	5	10
		Ex Presidentes	2	9
		Gerente	1	4
		Director	1	2
		Analista	1	2

Fase	Técnica de recolección de información	Tipo	Número	Horas
Fase III: Profundización	Revisión documental	Documentos confidenciales		
	Entrevistas	Ex presidente	1	2
		Equipo alta dirección: presidente vicepresidente, gerente	4	7
		Director	1	1
Totales				
Técnica de recolección		Número		Horas
Observación no participante		32		107
Entrevistas		25		47
Revisión documental		25 475 páginas		

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente se pensó que los datos obtenidos en campo fueran procesados el método de codificación que utilizan Strauss y Corbin (2002) en su teoría fundada, apoyado en la herramienta atlas ti. Sin embargo, la perspectiva de análisis exige una mirada particular a la interacción entre los agentes, situación que no se logró puesto que la secuencia de la conversación se fragmentaba en el momento de codificación. Por esta razón fue necesario indagar por otros métodos de análisis, tal como se explica a continuación.

4.5 TRATAMIENTO DE LOS DATOS

El tratamiento de los datos para su posterior análisis, tiene dos momentos: codificación, que permite la construcción de la base de datos para el caso; y caracterización de las interacciones (de los miembros del equipo de la alta dirección para ver el proceso de despliegue del conocimiento gerencial a través de la aplicación de los *juegos de frontera* como método¹⁵⁸.

4.5.1 Codificación

Con la intención de construir una base de datos del caso que permitiera tener organizada la información para el momento de análisis, se recurrió a la codificación o categorización de datos que consiste en el “etiquetado” de las palabras, frases o párrafos de las notas de observación y citas de entrevistas, en coherencia con la técnica utilizada en la Teoría fundada en datos de Strauss y Corbin (2002). La primera de las cinco etapas que constituyen este proceso, es archivar las notas de las observaciones, los audios de las entrevistas y los documentos de manera ordenada y clara. La segunda se refiere al proceso de auto codificación que se divide en dos partes: asignación de un identificador a cada uno de los participantes de la investigación de manera que se proteja su nombre y, al mismo tiempo, permita la identificación del rol que juega en la organización¹⁵⁹; y, asignación de un código a los párrafos que incluyen palabras clave como gerencia, conocimiento, sinergia y centro de servicios compartidos. La tercera etapa o de codificación abierta implica el ejercicio de lectura e identificación de datos importantes en las notas de observación, entrevistas y documentos; estos datos son palabras o frases que hacen alusión a un tema de interés y por tanto se les asigna un código que describa de mejor manera lo que expresan los participantes. Esta codificación facilita la captura de ideas centrales y

¹⁵⁸ Los juegos de frontera son un desarrollo resultante de la tesis doctoral del investigador Jorge Iván Velez- Castiblanco, como se presentará más adelante.

¹⁵⁹ Aunque es necesario manejar cierta confidencialidad, es claro que el equipo de alta dirección tiene solo 9 miembros y por tanto son fácilmente identificables por cualquier persona que conozca la organización. Por ejemplo, a Gonzalo Alberto Pérez R, Presidente, se le asignó el identificador PCGAP que permite ver su rol y las iniciales de su nombre.

fenómenos que han de permitir la identificación de palabras que en sentido general aportarán posteriormente a la construcción teórica de conceptos

En la cuarta etapa, codificación axial, se hacen preguntas en relación a los códigos identificados en la etapa anterior de manera que puedan darse una priorización de estos. Para ellos se eligen los códigos que tienen un número mayor de citas asociadas y se establecen relaciones con otros códigos a través de los mapas o redes de conceptos. Estos mapas aclaran las relaciones entre los códigos y permiten identificar las partes esenciales del sistema e incluso algunas de sus características¹⁶⁰

En la quinta etapa, codificación selectiva, se hacen explícitos los códigos con mayor número de citas asociadas y mayores relaciones entre sí y se profundiza en el análisis de los hallazgos obtenidos en la etapa anterior a partir de la creación de memos que expliquen las relaciones obtenidas, tanto desde lo teórico como de lo empírico. De allí surgen los súper códigos o supra categorías que se constituyen en los hallazgos mas representativos de la investigación. Por último, a manera de síntesis se complementan los tres tipos de codificación mencionados con la codificación por proceso que consiste en “ver las acciones/interacciones y a rastrearlas en el tiempo para advertir cómo cambian y si hay cambios, qué les permite permanecer a pesar de los cambios en las condiciones estructurales”(Strauss y Corbin, 2002, p. 178). Para este caso, por ejemplo, se revisaron las percepciones que los miembros del EAD y demás participantes tienen sobre la sinergia a partir de los roles corporativo y de negocio. Adicionalmente, se revisa de manera manual, la evolución en el tiempo del concepto estudiado.¹⁶¹

A pesar de que la codificación por proceso promete “ver” las interacciones, en una prueba piloto realizada fue difícil identificarlas a partir de la codificación abierta, axial y selectiva. Por esta razón, dado que las interacciones tienen el papel protagónico en el estudio de los sistemas complejos, se optó por identificar una técnica de análisis y comprensión de la información levantada en la primera etapa de tratamiento de datos.

Para elegir la manera pertinente de hacer dicho análisis, se recurrió a la revisión de los estudios realizados desde la perspectiva de los sistemas complejos, dado que estos “se pueden simular para analizar el comportamiento que muestra el sistema en distintos escenarios y configuraciones” (Pavón, López-Paredes, y Galán, 2012). Puesto que el propósito de esta investigación es la comprensión del proceso de despliegue de conocimiento gerencial en la administración de una empresa multinegocios,

¹⁶⁰ Ver anexo 7. Ejemplo de red utilizada en la codificación axial

¹⁶¹ Ver anexo 8. Ejemplo de red utilizada en la codificación selectiva

es necesario develar cómo a través de las interacciones de estos directivos en reuniones gerenciales debaten una idea o propuesta que induce a generar un conocimiento de carácter colectivo relacionado con la administración del conjunto de empresas.

Siendo el conocimiento gerencial el objeto de investigación, se procede a buscar alternativas más cercanas al interpretativismo de manera que sean coherentes con los fundamentos epistemológicos de la investigación. Por tanto, se revisan el análisis de contenido, el análisis de discurso, el análisis de conversación, la teoría fundada y el análisis narrativo. Aunque el análisis de contenido tiene como propósito la categorización sistemática de grandes cantidades de información textual, se descarta por el énfasis en mediciones como la frecuencia de ocurrencia de palabras; esta frecuencia es un indicador de tipo cuantitativo que es insuficiente desde una perspectiva interpretativa— hermenéutica—que espera develar *“what is going on”* (Grbich, 2007, p.21). Adicionalmente, el análisis de contenido está indicado para preguntas de investigación del tipo ¿cuál es la palabra dominante? o ¿cómo se usa este concepto en este contexto? (Grbich, 2007, p. 111) así como para la realización de listados valorados o rankings.

El análisis de discurso se consideró inicialmente como una buena alternativa por enfocarse en develar el significado implícito de las palabras, sin embargo, se descartó porque su propósito de análisis se centra en la manera como se ejerce el poder a través del lenguaje y el interés de esta investigación está en el conocimiento y no en asuntos políticos que distraerían la atención del problema a investigar.

Si bien la teoría fundada se descartó por enfocarse *“on a quasi-objective centred researcher with an emphasis on hypothesis, variables, validity, reliability and replicability”* (Grbich, 2007, p. 80) sí se utilizan sus técnicas de codificación, como se ha mencionado anteriormente, en la etapa de tratamiento de los datos con el objetivo de ordenar los documentos primarios y construir una base de datos de la información significativa para la investigación, tal como se mencionó anteriormente.

Finalmente, se adopta el análisis de conversación por su interés en preguntas de investigación del tipo *“How do people interact through the medium of conversations within particular environments?”* (Grbich, 2007, p. 137). Adicionalmente porque el propósito del análisis de conversación es revelar las reglas y estructuras que subyacen en la conversación e interacción (Denscombe, 2007) lo que podría facilitar la comprensión del proceso de despliegue del conocimiento.

En busca de coherencia con el posicionamiento de la tesis presentado en la sección 3.2.3 fue necesario buscar un método de análisis de los datos recolectados que compartiera los mismos supuestos anti

reduccionistas y sistémicos de los paradigmas adoptados. Estos métodos, además de cumplir con el propósito de categorización de los datos, debían facilitar el proceso de “ver” las interacciones entre los directivos del equipo de alta gerencia de Suramericana. Esta posibilidad se identificó en el campo del *Critical System Thinking*¹⁶², desde el cual Ulrich (2003) desarrolla la noción de crítica de frontera cuyo propósito es *“to make visible the ways in which any specific claim is conditioned by boundary judgments and how the facts and values it asserts change when the boundary judgments are modified”* (p.333) citado por (J. Velez-Castiblanco, 2011). Desde este campo del conocimiento, Velez-Castiblanco sugiere una forma de aproximarse a las interacciones a través del lenguaje y las acciones. El desarrollo de su metodología parte de considerar que cada acción que ejecuta un actor está cargada de sentido dado por la intención que lleva. Su preocupación central es entonces comprender las maneras como un actor afecta las metodologías de intervención.

A continuación se presentan los Juegos de Frontera como método de análisis que complementa el proceso de codificación presentado en la sección anterior. De acuerdo con el planteamiento que hace Vélez-Castiblanco (2012a, p. 37), estos juegos se pueden utilizar para describir los modos de acción o las maneras de intervención¹⁶³ de los participantes en una reunión sobre la frontera establecida inicialmente; esta descripción se da en términos del efecto que estos juegos de lenguaje tienen sobre la frontera, como se ampliará en la próxima sección. Posteriormente, se presentan la restricción contextual

¹⁶² Este campo de conocimiento puede considerarse como posmodernista puesto que propone superar el universalismo para asegurar el mejoramiento local y la promoción de una vigilancia o atención ética (Jackson, 2000). Ante la insuficiencia de la investigación de operaciones y la ingeniería de sistemas para abordar problemas complejos, particularmente aquellos que involucran personas, el pensamiento crítico de sistemas *“Has allowed systems thinking to mature as a transdiscipline, and has set out how the variety of methodologies, methods and models now available can be used in a coherent manner to promote successful intervention in complex organizational and societal problem situations”* (Jackson, 2000,p.355). De acuerdo con Jackson (2000), el pensamiento crítico de sistemas tiene tres compromisos: *“critical awareness, emancipation or improvement, and pluralism”*(p. 375). El *critical awareness* o postura crítica, significa cuestionar los supuestos subyacentes, las fortalezas y debilidades de las metodologías de sistemas disponibles así como la utilidad de la variedad de modelos de sistemas, métodos, herramientas y técnicas que están al servicio de metodologías diferentes. En cuanto a la emancipación, afirma Jackson (2000) que este campo, desde su origen, tuvo como uno de sus fundamentos este concepto habermasiano que propende por el mejoramiento de lo humano o por el desarrollo de su potencial. El pluralismo, lo explica Jackson (2000) a partir de las contribuciones de teóricos reconocidos en el campo, así *“Pluralism is a response to the complexity, heterogeneity and turbulence of the problem situations managers (in the broadest sense) face today. The point of pluralist thinking, as part of the critical systems approach, is to make the best use of the methodologies, methods, models and techniques by employing them in a way that increases our capacity to tackle diverse and difficult problem situations while, at the same time, ensuring their continual improvement through research* (Jackson, 2000, p. 382). En este sentido, el pluralismo pretende promover la flexibilidad en el uso de una amplia variedad de métodos, modelos, herramientas y técnicas en cualquier tipo de intervención.

¹⁶³ Si bien este autor se enfoca en intervenciones en el sentido de la consultoría, el concepto de intervención se puede ampliar para cobijar lo que interesa en esta investigación.

de segundo orden que permiten develar el sentido que emerge de las interacciones analizadas con los juegos de frontera.

4.5.2 Juegos de frontera

Como se mencionó anteriormente, los juegos de frontera se sustentan en la corriente del *Critical Systems Thinking/ Boundary Critique*. Su planteamiento surge de la tesis doctoral¹⁶⁴ de J. Velez-Castiblanco (2012a) quien se interesa por el papel central que juegan los actores en la decisión sobre cuál herramienta usar para el proceso de intervención y por la manera cómo la usa cada uno de los participantes en el proceso. El autor contribuye a la comprensión de las dos caras de la intención: acción intencional (*we do things intentionally*) y la intención (*we intend to do things*). En la tabla 26 se contrastan las dos caras de la intención como respuesta a su pregunta de investigación, es decir, a la manera como se manifiesta la intención.

Tabla 26. *Las dos caras de la intención*

	<i>Intentional Action “We do things Intentionally”</i>	<i>Intention “We intend to do Things”</i>
<i>Time Horizon</i>	<i>Present.</i>	<i>Future.</i>
<i>Underpinning Philosophy</i>	<i>Philosophy of Language.</i>	<i>Philosophy of Action.</i>
<i>Underpinning Theory</i>	<i>Relevance, Boundary Critique.</i>	<i>Complexity.</i>
<i>Performed Roles</i>	<i>Making sense of our actions and those Of others. Coordinating actor’s actions.</i>	<i>Guiding, sustaining and causing action.</i>
<i>Kind of Cause</i>	<i>Collision-like, Linear.</i>	<i>Redundant, Constraint.</i>
<i>Way of study</i>	<i>Effects on Boundary.</i>	<i>Contrast Spaces – Meaning –Reinforcing Webs of Relations.</i>
<i>Intention is...</i>	<i>Not explicit, yet they can be recognized through behavior and effects.</i>	<i>Course of actions produced by emergent second order contextual constrains.</i>
<i>Level of Explanation</i>	<i>Micro explanation.</i>	<i>Macro explanation.</i>
<i>Question Answered</i>	<i>How the current state was reach.</i>	<i>Why the current state was reach.</i>

¹⁶⁴ Pregunta de investigación: *What is the relevance of intention in MS/ST (Management Systems/Systems) Thinking intervention?*

Effect on tools	<i>Tools used to produce a mix of six effects: setting, following, challenging, enhancing, probing, wandering</i>	<i>Tools attracted, and constrained by emergent courses of actions and meanings.</i>
------------------------	---	--

Fuente: Tomado de Velez-Castiblanco (2012a, p. 240)

Como puede inferirse de la tabla anterior, este autor tiene el propósito de explorar sobre “la relevancia de las intenciones para la práctica de las intervenciones”(2012a, p. 13) y para ello vincula discusiones filosóficas, teóricas y empíricas. Las discusiones filosóficas se basan en los juegos de lenguaje de Wittgenstein y la noción de intención en la filosofía de la acción; los componentes teóricos se fundaron en la Crítica de frontera de (Midgley, 2000)¹⁶⁵ y la Teoría de la Relevancia de Wilson y Sperber (Dan Wilson y Sperber, 1995; Deirdre Wilson y Sperber, 2002).

En referencia a los juegos de lenguaje, (J. Velez-Castiblanco, 2011), cita a Wittgenstein (2001) quien sostiene que

language is a tool, an instrument that let us do things. In itself Language Games are “the whole, consisting of language and the actions into which it is woven”. Notice that this definition can be applied to every human interaction, including interventions” (Velez-Castiblanco, 2011p. 3).

Velez-Castiblanco (2011) afirma que, al igual que otros juegos, los de lenguaje también tienen reglas; y por tanto, son reglas que pueden trabajar de distintas formas. *“They can be created, eliminated, changed. They can be fixed, flexible, not clear, incomplete, and even incoherent,”* (Velez-Castiblanco, 2011, p. 3). Estas reglas de juego explican lo que significa una frontera para el pensamiento de sistemas, pues *“The boundary draws a difference between what is relevant and what is not relevant for the problem situation. In other words, it points out what it is and is not the system.”* (Velez-Castiblanco, 2011, p. 1).

Tener clara la frontera significa compartir una idea común acerca de lo qué es y qué no es relevante para la organización en determinado contexto. La interacción de los miembros de un equipo se manifiesta no sólo en los temas que se proponen para debate sino en los que emergen de dicho debate, es decir que, de las interacciones de los miembros del equipo es posible identificar qué es y qué no es relevante para el colectivo y no solamente para cada individuo; esto implica la posibilidad de cambiar el contexto cognitivo que han compartido.

¹⁶⁵ El trabajo de Gerald Midgley se basa en los trabajos de Churchman y Ulrich ((Velez-Castiblanco, 2012b)

Pero, para cambiar el contexto cognitivo es fundamental identificar que es relevante y que no; es allí donde las fronteras juegan su papel, pues en palabras de Midgley (2000) *"boundaries are not really given by nature. They need to be constructed and "unfolded" by the participants. How they are marked will have a decisive influence in how the issue or system under focus will be tackled"*¹⁶⁶(Velez-Castiblanco, 2011, p. 2). Tener unas reglas de juego puede proporcionar flexibilidad al equipo para facilitar el proceso de poner en común su conocimiento individual, el cual en su despliegue, permite la creación, modificación o eliminación de fronteras lo que induce la construcción de un nuevo contexto cognitivo o la emergencia de un conocimiento de tipo colectivo.

Tal como sugiere (J. Velez-Castiblanco, 2012a), la manera como Churchman (1979) entiende el concepto de frontera es pertinente puesto que no se trata de preguntarse por las fronteras apropiadas en relación con los clientes, los propósitos de la organización o las medidas de desempeños, sino más bien de fomentar el proceso de despliegue de la frontera¹⁶⁷.

Siguiendo a Dan Wilson y Sperber (1995), Vélez-Castiblanco (2011) resalta que desde la perspectiva de la relevancia, "la comunicación en un proceso inferencial basado en cómo transmitimos y leemos las intenciones" (p. 2). En este sentido, las inferencias que hacen los individuos están influenciadas por un conjunto de conocimientos que han construido a lo largo de su vida y, por tanto, aunque el mensaje textual se reciba de idéntica manera, cada individuo hará una lectura distinta de su significado gracias a ese background de conocimientos que Wilson y Sperber (2002) denominan entorno cognitivo.

Esta lectura distinta a la que se refieren Wilson, y Sperber (2002) se puede relacionar con las lógicas dominantes de Prahalad y Bettis (1986), quienes se refieren a los mapas cognitivos que los directivos desarrollan a lo largo de su experiencia laboral y que tienden a influenciar de manera significativa los criterios de decisión cuando se entra a un nuevo negocio, pues siguen dominando los criterios que se consideraron pertinentes o exitosos en el negocio en el cual tiene mayor experiencia.

Es importante entonces la propuesta de Sperber y Wilson(2002) sobre la teoría de la relevancia puesto que define la productividad o relevancia de un estímulo en una acción comunicativa de acuerdo con dos

¹⁶⁶ Traducción de la autora: "las fronteras no están dadas por naturaleza. Ellas necesitan ser construidas y desplegadas por los participantes. La manera como son marcadas tendrán una influencia decisiva en cómo el asunto o sistema bajo el foco serán abordados" (Velez-Castiblanco, 2011, p. 2)

¹⁶⁷ "From the point of view of ideal-planning, the question of the proper boundaries has no plausible, common sense answer. It's like all the other questions, about clients, purposes, measure of performance, etc. The idea is not to find an answer but to foster the process of unfolding" (Churchman, 1979, p. 91).

condiciones; la primera, plantea que en igualdad de condiciones, a mayores efectos cognitivos positivos que se logran mediante el procesamiento de una entrada o *input*, mayor será su relevancia para el individuo. La segunda, plantea que, en las mismas condiciones, cuanto mayor sea el esfuerzo de procesamiento invertido, menor se la relevancia para el individuo.

En pocas palabras, la relevancia se expresa en términos de mínimos esfuerzos para alcanzar efectos cognitivos positivos, es decir, un número de inferencias mínimo para comprender el argumento planteado. En el caso mencionado de las lógicas dominantes, significaría que el esfuerzo del directivo es menor al tomar una decisión en el negocio dominante que cuando enfrenta el reto de tomar decisiones acerca de un negocio que apenas conoce.

El entorno cognitivo abarca todos los supuestos que las personas utilizan para hacer inferencias sobre el estímulo comunicativo y, por tanto, este entorno se afecta cada vez que llega un nuevo estímulo. Los supuestos pueden ser reforzados o debilitados por el nuevo estímulo, lo que significa que el entorno cognitivo ha sido alterado¹⁶⁸. En este sentido, “el proceso de comunicación produce cambios. Estos son importantes porque según Wilson y Sperber (1995) *“a change in the mutual cognitive environment of two people is a change in their possibilities of interaction (and, in particular, in their possibilities of further communication)”*¹⁶⁹(Velez-Castiblanco, 2011, p. 4).

En palabras, de Velez-Castiblanco (2011) *“The basic intuition is that intentions accordingly to Relevance Theory, can trigger some dynamics of language and actions in relation to the boundary”*¹⁷⁰(Velez-Castiblanco, 2011, p. 5). Lo que en términos de relevancia se denomina entorno cognitivo compartido, puede entenderse como la frontera en los juegos que presenta Velez-Castiblanco (2012). Su idea de frontera se basa en el concepto de Midgley, 2000) quien la define como *“social and personal constructs that define the limits of the Knowledge that is taken as pertinent in an analysis”*¹⁷¹(Midgley, 2000, p. 35).

¹⁶⁸ Ahora bien, la relevancia de un estímulo comunicativo depende de si es posible obtener muchas inferencias del estímulo sin que sea difícil alcanzar dichas inferencias. La manera como se calcula la relevancia tiene dos consecuencias: a) es una medida de costo beneficio, donde el costo es el esfuerzo requerido para resolver el asunto mientras que el beneficio es la cantidad de efectos contextuales obtenidos; b) el proceso de evaluar esos efectos no es cuantitativo. Según Sperber y Wilson (1995) la relevancia es un criterio comparativo.

¹⁶⁹ Traducción de la autora: “el proceso de comunicación produce cambios. Estos son importantes porque “un cambio en el entorno cognitivo mutuo de dos personas es un cambio en sus posibilidades de interacción (y, en particular, en sus posibilidades de aún más comunicación)”(Sperber y Wilson, 1995, p. 61-62) citado por (Velez-Castiblanco, 2011, p. 4).

¹⁷⁰ Traducción de la autora: la intuición básica es que las intenciones, de acuerdo con la teoría de la relevancia, pueden disparar algunas dinámicas de lenguaje y acciones en relación con la frontera (Velez-Castiblanco, 2011, p. 5)

¹⁷¹ Traducción de la autora: constructos sociales y personales que definen los límites del conocimiento que se considera pertinente para un análisis. (Midgley, 2000, p.35) citado en (Velez-Castiblanco, 2011).

Establecer la frontera es una operación en la cual se definen las reglas del juego o el espacio sobre el cual se aplicará, puesto que *“People do not trace boundaries from emptiness. There are always other boundaries from which to draw and in the process of setting one, several of them can be synthesized. Some of the boundaries are shared. They make part of mutual cognitive environments. Others are private cognitive environments”*¹⁷²(Velez-Castiblanco, 2011, p. 5).

Los movimientos de la frontera se describen a través de cada uno de los juegos entendidos como expresión de lenguaje más acción: *following* (seguir), *enhancing* (ampliar), *wandering* (divagar), *challenging* (desafiar), *probing* (sondear) y *setting*(definir). Cada uno de estos consta de tres momentos: la etapa inicial, la aplicación de la operación y el resultado de dicha operación (J. Velez-Castiblanco, 2012b,p7).

A continuación se presentan en la tabla 27 cada uno de los juegos utilizados para identificar las interacciones de los agentes. Además del nombre del juego, se ilustran cada uno de los juegos en sus tres fases: estado inicial, operación y resultado.

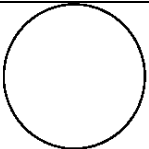
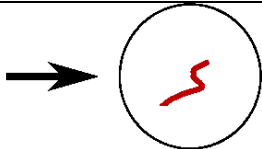
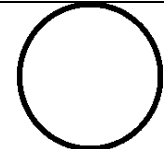
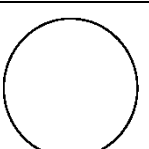

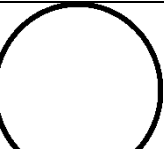
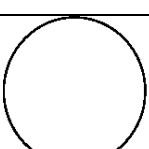
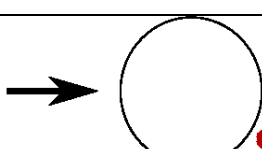
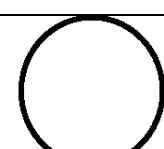
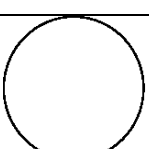
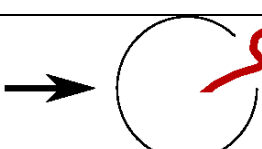
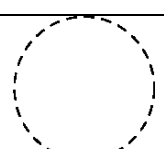
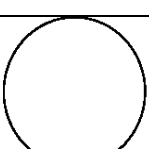
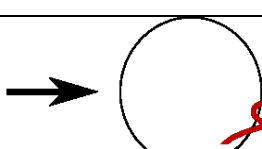

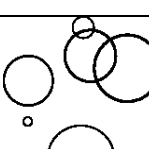
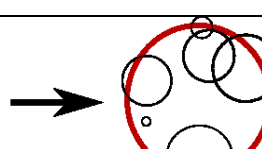
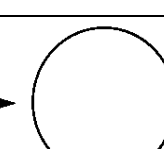
1) *Following*

Como puede observarse en la tabla 27, en la primera etapa existe una frontera, luego se presenta un movimiento dentro de la frontera cuyo efecto la hace más clara y fuerte. El movimiento que ocurre dentro de la frontera puede ser la capacidad de entender una regla y seguirla, es decir, la posibilidad de inferir algo aunque nadie lo haya dicho previamente. Siguiendo a Vélez-Castiblanco (2012a), el *following* disminuye esfuerzos de procesamiento y fortalece la frontera puesto que no son necesarios mayores análisis para captar la idea central propuesta. En otras palabras el following opera como una aprobación o afirmación de comprensión del tema y por tanto no tiene efectos muy significativos sobre la frontera.

Esta operación permite reconocer quienes son los directivos del equipo que entienden la frontera establecida inicialmente y que se pliegan a lo dicho por el presentador del tema o por alguno de los otros directivos; es decir, permite identificar los “seguidores” de la postura que ostenta quien presenta el argumento.

¹⁷² Traducción de la autora: la gente no traza las fronteras en el vacío. Siempre hay otras fronteras desde las cuales trazar o establecer una nueva, muchas de ellas pueden ser sintetizadas. Algunas son compartidas. Ellas hacen parte de un entorno cognitivo mutuo. Otras son parte de un entorno cognitivo privado . (Velez-Castiblanco, 2011, p. 5).

Tabla 27. Juegos de Frontera

Juego	Representación gráfica		
	Estado inicial	Operación	Resultado
<i>Following</i>			
<i>Enhancing</i>			
<i>Wandering</i>			
<i>Challenging</i>			
<i>Probing</i>			
<i>Setting</i>			

Fuente: Adaptado de (Velez-Castiblanco, 2012a, p. 169).

2) Enhancing

Aunque este caso es similar al anterior, el *Enhancing* produce un cambio en la frontera que se explica al agregar nueva información que la refuerza; es decir que, se fortalece la idea central con nuevos argumentos que aumentan los efectos cognitivos por las nuevas conexiones e inferencias que pueden establecerse. El movimiento de la frontera de afuera de la frontera cuando se tratan de argumentos que no se relacionan directamente pero que complementan la idea inicial.

Esta operación es interesante pues facilita ver quiénes hacen aportes que enriquecen la frontera, así como el enriquecimiento del tema en cuestión. De alguna manera podría decirse que se trata de una creación de nuevo conocimiento que surge de la complementariedad de posturas individuales que fortalecen la frontera.

3) Wandering

El divagar o *wandering* significa ir por otra ruta, es decir, dar nueva información que a primera vista no está relacionada con la frontera pero que, al contrastar lo que está adentro de la frontera con lo que está afuera, termina por tener relevancia para el análisis; sin embargo, se refuerza la frontera puesto que el tener claro lo que no es relevante ayuda a aclarar lo que sí es. Por esta razón, aunque el movimiento está por fuera de la frontera, esta se fortalece de una manera similar como ocurre en el following puesto que se reduce el efecto cognitivo requerido para poder hacer inferencias.

A primera vista el divagar parece ser una operación poco útil para la frontera en cuestión, pero, es posible que el esfuerzo que sigue para centrar nuevamente la atención en la frontera termine por fortalecerla, es decir, en términos de relevancia, el divagar también puede generar efectos positivos sobre la frontera.

4) Challenging

En contraste con los juegos anteriores, en este caso la frontera de la etapa inicial se cuestiona desde adentro o desde afuera, trayendo como consecuencia no el refuerzo sino el debilitamiento de la frontera. Cuando se cuestiona a partir de información que está dentro de la frontera generalmente lo que se busca son las posibles contradicciones, mientras que, cuando viene de afuera se trata de mostrar que hay diversas perspectivas para abordar el tema y que la perspectiva actual parece problemática.

El poner en cuestión genera un esfuerzo mayor de procesamiento que permite concluir que las inferencias carecen de sustento y por tanto su aporte no es pertinente o relevante al menos en ese momento en particular, pues es posible, que en un momento posterior de la conversación, la frontera resurja nuevamente.

Esta es una operación trascendental en el tema gerencial puesto que, a través de la confrontación, se logra debilitar la frontera, es decir que, al retar los supuestos sobre los cuales estaba sustentada la frontera, se hacen visibles las posibles dificultades de la frontera que antes no habían sido percibidas. La importancia de esta operación parece estar ligada con la que le sigue, por ejemplo, si al debilitar la frontera luego se hace un nuevo *Setting* significa que el efecto del reto ayudó a generar una nueva alternativa que quizás sea más fuerte que la anterior. Si lo que sigue es un *Following*, entonces emergen los opositores de la frontera inicial, que por uno u otro motivo, no habían planteado sus razones de oposición, es decir que, devela los opositores de la primera frontera.

5) Probing

En este caso, se trata de explorar, desde adentro o desde afuera, para identificar cuál es el límite del entorno cognitivo; el efecto en este caso no se da sobre el total de la frontera sino sobre una sección de ella sobre la cual la información o nuevo argumento presentado tiene especial relevancia. En palabras de Velez-Castiblanco (2012a)

*An easy way to show a Probing is when somebody has doubts about the relevance of something and asks about it. We do not have to know beforehand if what's he asks is inside or outside independently of the answer, what the question does is to focus the audience to consider the issue, and if it is very complex, a discussion can arise around this boundary "fragment"*¹⁷³ (Velez-Castiblanco, 2012a, p. 174).

Esta operación o juego se refiere al fortalecimiento de la frontera en uno de sus segmentos, es decir que, si la frontera es un tema particular en debate, significa que uno de los subtemas tratados es fortalecido a partir de la exploración que hace el directivo para comprender mejor los elementos que posteriormente le habrán de servir para tomar alguna decisión.

¹⁷³ Traducción de la autora: "una manera fácil de mostrar cuando se está divagando es cuando alguien tiene dudas acerca de la relevancia de algo y pregunta sobre el tema. Aunque no hay una manera de saber de antemano si lo que él o ella pregunta está adentro o afuera de la frontera, independientemente de la respuesta, lo que la pregunta hace es enfocar la audiencia sobre el asunto, y si este es muy complejo, puede emerger una discusión sobre este "fragmento" de frontera"(Velez-Castiblanco, 2012a, p. 174)

6) Setting

En este caso se trata de plantear las reglas o el espacio en el cual se aplicarán los otros juegos u operaciones. En otras palabras, se trata de crear una nueva frontera compartida entre fronteras que fueron inicialmente establecidas de manera individual. De acuerdo con el autor, *“What identifies Setting a new boundary is not the amount of cognitive effects or easiness, although if we follow these guidelines it will be easier for others to see the relevance of the new game.”*¹⁷⁴(Velez-Castiblanco, 2011, p. 5).

El *Setting* se refiere al establecimiento de una nueva frontera o entorno cognitivo distinto al inicial, que permite la apertura o el cierre de una secuencia de juegos. El establecimiento de frontera, a partir de un acuerdo o consenso común entre directivos que plantean sus fronteras individuales, permite identificar cuáles son los temas de más interés para el equipo, los cuales pueden surgir de manera espontánea a través de las interacciones que suscita una frontera inicial¹⁷⁵.

Los juegos presentados permiten entender cómo se llegó al estado actual, es decir, están situados en el presente de la intención. Por esta razón, el autor presenta la “otra cara” de la intención a partir de los espacios de contraste. Este otro lado se sustenta en la filosofía de la acción y la teoría de la complejidad, perspectivas que permiten entender la intención como los cursos de acción que son afectados y restringidos por los espacios de contraste y cuyos significados es importante develar. Estos cursos de acción refieren una posibilidad en el futuro y se presentan en un nivel emergente. Es así como las restricciones de segundo orden y los espacios de contraste también permiten comprender el comportamiento de la frontera pero desde una perspectiva distinta de los juegos.

4.5.3 Restricción contextual de segundo orden

Al abordar la intención como un sistema complejo adaptativo, Velez-Castiblanco (2011, p. 1) recuerda que la complejidad nos lleva a reconsiderar la manera mecánica de entender la causalidad para comprender la circularidad que caracteriza los sistemas complejos. Esto significa que, en contraste con la causalidad lineal donde es posible separar los efectos de sus causas, en las causas circulares los

¹⁷⁴ Traducción de la autora: “lo que identifica el establecimiento de una nueva frontera no es la cantidad de efectos cognitivos o la facilidad, aunque si seguimos estos lineamientos será más fácil para otros ver la relevancia del nuevo juego” (Velez-Castiblanco, 2011, p. 5)

¹⁷⁵ Como puede observarse en la síntesis que hace de la tabla 31, los juegos de frontera permiten caracterizar una de las “caras” de la intención; esta cara que explica la acción intencional se sustenta en la filosofía del lenguaje, en la teoría de la relevancia y en la crítica de frontera. En esta situación, la intención no es explícita pero puede ser reconocida a través de comportamientos y efectos sobre la frontera. La manera que sugiere el autor para identificar los comportamientos y efectos en la frontera es a través de los seis juegos anteriormente presentados.

efectos de una causa pueden afectar la causa misma lo que se expresa en términos de bucles que muestran la emergencia de las auto causas.

Agrega Velez-Castiblanco (2012) que, al analizar una cadena de causas es importante diferenciar las restricciones de primer y segundo orden. Tener restricciones de primer orden significa que algunas alternativas de acción están abiertas para la próxima acción, pero no para todas, es decir, que la acción siguiente depende de la anterior. Las restricciones de segundo orden aparecen cuando se forma el bucle, es decir que, todo el sistema restringe las acciones de la cadena de causas.

En palabras de Velez-Castiblanco (2012a), cuando se forma el bucle de retroalimentación significa que todo el sistema está restringiendo el trabajo de la cadena o secuencia de eventos. El significado o sentido surge en este nivel. Es así como la restricción contextual de segundo orden proveen el contexto en el que se enmarcan las acciones y esto es lo que hace posible el control y la guía o dirección que toma la secuencia de eventos.

Es así como la restricción contextual de segundo orden permite identificar los espacios de contraste, en tanto que, aquellos elementos de la cadena de causas que no se refuerzan mutuamente a través de las interacciones, quedan excluidos del sistema, siendo éstos las sombras de la frontera que refiere Vélez-Castiblanco (2012).

En la presente investigación, la restricción contextual de segundo orden se considera pertinente para identificar los aspectos relevantes de las reuniones gerenciales analizadas a través de los juegos de frontera. Al analizar las secuencias de la conversación, y particularmente aquellos momentos de mayor debate, es posible la identificación de los temas (o *settings*) que se tratan una y otra vez por los agentes; en esta recurrencia se da el refuerzo en las interacciones y se establecen las restricciones a todo el sistema que permiten identificar el contexto referido anteriormente.

Estos temas recurrentes pueden ser entendidas, en términos del conocimiento en Boisot, como estímulos o como respuestas adaptativas. Los estímulos inducen a los agentes a buscar distintas maneras de afrontar la situación y en un primer momento, estas respuestas parecen ser coyunturales, es decir, que apuntan a solucionar un problema puntual; pero, posteriormente, las distintas respuestas adaptativas parecen reforzarse entre sí, dándoles una mayor estabilidad. Este conjunto de respuestas adaptativas empiezan a relacionarse unas con otras, de tal manera que, en algunos casos parecen reforzarse mientras que en otros, por tanto, de las respuestas adaptativas inicialmente establecidas

algunas quedan excluidas del nuevo orden. El refuerzo que se da entre las respuestas adaptativas incluidas son la restricción contextual de segundo orden que dan origen a lo que en palabras de Boisot sería un sistema de acción. En la figura 18 puede observarse lo anterior.

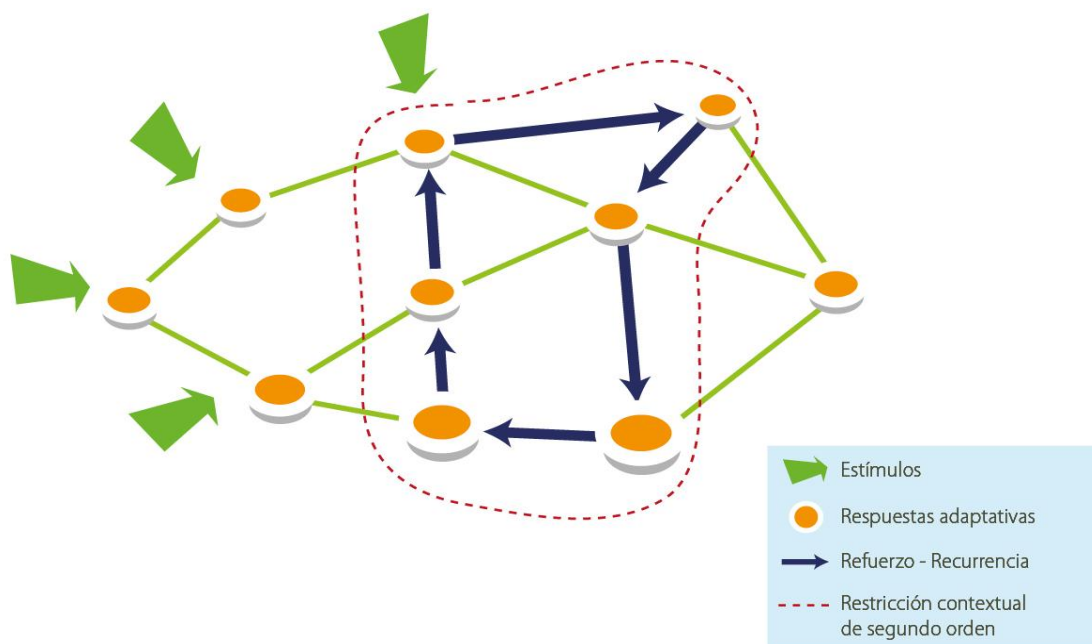


Figura 18. Restricción contextual de segundo orden

Fuente: Elaboración propia

Una vez explicados los métodos de codificación, juegos de frontera y restricciones contextuales de segundo orden, se presentan a continuación los detalles del tratamiento de los datos.

4.5.4 Características del proceso de tratamiento de datos

Como era de esperarse por las características de las investigaciones cualitativas, este proceso no tuvo un desarrollo secuencial o lineal, es decir que, fue necesario ir y venir entre los diferentes subprocesos del análisis. El tratamiento de los datos consta de cinco fases: organización, codificación, juegos de frontera, restricciones contextuales de segundo orden y hallazgos como se ilustra en la figura 19.

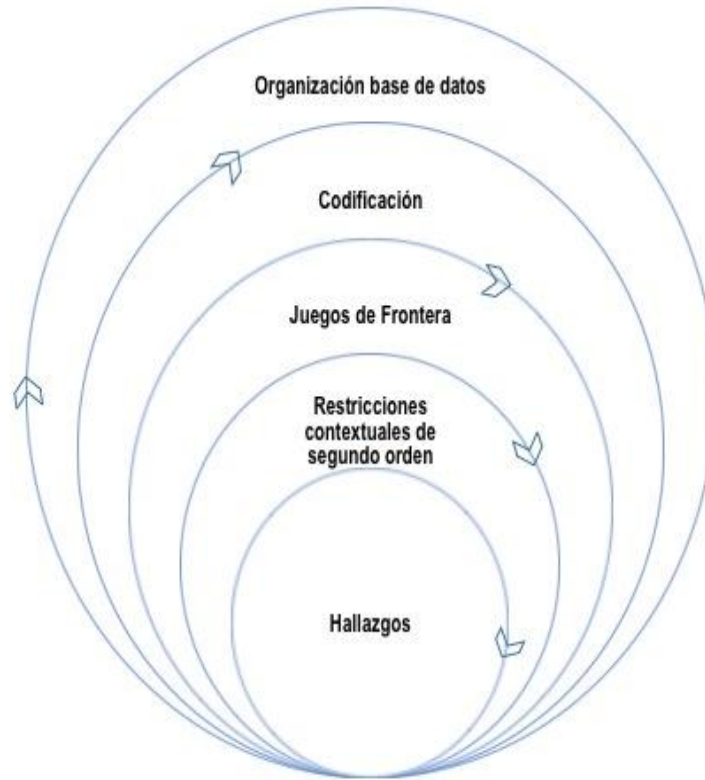


Figura 19. Proceso de tratamiento de datos

Fuente: Elaboración propia

La primera fase del proceso se denominó organización dado que consiste en editar las notas de observación, audios de entrevistas y documentos de manera que puedan ser ingresados como documentos primarios a la herramienta de análisis cualitativo, atlas ti, una vez creada la unidad hermenéutica en dicho sistema. Adicionalmente, se crean familias de documentos y se clasifican los participantes de acuerdo con su rol: corporativo (CC) o corporativo/negocio (CN).

La segunda fase es la codificación, que tiene a su vez, cuatro fases: auto codificación, codificación abierta, axial y selectiva. Este proceso permite la identificación de palabras clave o códigos y citas de interés y para la investigación, que posteriormente servirán para hacer análisis de relaciones que permiten ir seleccionando aquellos códigos con mayor número de citas y de relaciones. Este proceso de

codificación permite construir información relevante para la descripción del caso, del conocimiento gerencial como objeto de análisis y del equipo de alta dirección como sujeto de análisis.¹⁷⁶

La tercera fase es la utilización de los juegos de frontera como método de análisis de conversación. Inicialmente se seleccionan las sesiones atípicas para analizar y luego se identifican los juegos en la conversación; a continuación se caracterizan los patrones de interacción de cada miembro del equipo, luego se contrastan las dos sesiones analizadas y finalmente se analizan los nudos o secuencias de la conversación donde se presentan más efectos sobre las diversas fronteras. De este análisis fue posible extraer el estilo de aproximación de los miembros del equipo directivo, el comportamiento del equipo y las respuestas adaptativas que presentaron frente a los estímulos más relevantes identificados.¹⁷⁷

Finalmente, en la cuarta fase, se identifican la restricción contextual de segundo orden, lo que implica reconocer las recurrencias de las respuestas adaptativas identificadas así como las relaciones de refuerzo que se dan entre ellas. De este análisis fue posible obtener los sistemas de acción.¹⁷⁸

En la tabla 28 se presentan las entradas necesarias para el desarrollo de cada uno de los procesos de análisis realizados, así como los productos o resultados obtenidos.

¹⁷⁶ Ver anexos 7 y 8

¹⁷⁷ Ver anexos 9 y 10

¹⁷⁸ Para la identificación de las respuestas adaptativas y sus recurrencias, además de la información obtenida con los juegos de frontera, se reconstruyeron las sesiones atípicas analizadas utilizando una narración que permitió corroborar las relaciones establecidas hasta el momento, es decir, los estímulos, respuestas adaptativas y recurrencias que fortaleció el análisis de la restricción contextual de segundo orden (ver anexos 11 y 12).

Tabla 28. *Síntesis del proceso de tratamiento de datos*

Fase	Insumos	Actividad	Proceso	Producto
Fase I: Organización Base de datos	Notas de Observación no participante	Asignación de código según cargo y nombre	Creación de Unidad hermenéutica en Atlas ti	120 documentos primarios
		Edición de archivo de Word		
	Audios de Entrevistas	Transcripción de fragmentos seleccionados de audios	Creación de familias de documentos	12 familias de documentos
	Documentos	Selección documentos de interés y conversión a PDF	Creación de familias de participantes según rol	Rol corporativo (31), corporativo-negocio (13), equipo alta dirección (9), no alta dirección (33)
Fase II: Codificación	Documentos primarios	Por nombres de participantes	Auto codificación	633 códigos
		Por palabras clave: conocimiento, gerencia, sinergia, centro de servicios compartidos		
		Identificación de palabras en contexto relacionadas con temas corporativos	Codificación abierta	5099 citas
		Preguntas para agrupar códigos abiertos	Codificación axial	83 redes (<i>networks</i>)
		Identificación de códigos más citados y más densos	Codificación selectiva	Sinergia (220 citas) Conocimiento (170 citas)
		Operacionalización de códigos y supercódigos		Sinergias (43 relaciones) Proyectos (30 relaciones) Programa CRM (22 relaciones)

Fase	Insumos	Actividad	Proceso	Producto
Fase III: Juegos de Frontera	Lista de sesiones observadas y relación con temas corporativos	Identificación de criterios para selección de sesión para microanálisis	Selección de sesiones atípicas	Notas de observación de la sesión de consolidación de planeación del 8 de noviembre de 2012 y del fragmento de grupo primario ampliado de Julio 16 de 2013
	Notas sesión del 8 de noviembre de 2012 y Julio 16 de 2013	Análisis línea a línea de la conversación	Identificación de Juegos de frontera	Frecuencias de uso de los juegos por cada participante Secuencias y nudos de la conversación
	Juegos de frontera por miembro del equipo en sesión del 8 de noviembre de 2012	Por cada individuo De la reunión en general	Caracterización de patrones de interacción	Patrones de interacción Momentos de mayor debate o “nudos”
	Secuencia de la discusión	De las posturas asumidas por los miembros del EAD		
	Análisis con juegos de frontera de ambas sesiones	Comparación entre patrones de interacción de los miembros del EAD	Contraste entre sesiones	Verificación de comportamientos del equipo
	Análisis con juegos de frontera de ambas sesiones	Identificación “nudos” de conversación o debates intensos Verificación de secuencias de los juegos de frontera	Análisis de los nudos o secuencias de alto nivel de interacción	Estímulos o fenómenos más relevantes Respuestas adaptativas a dichos estímulos
Fase IV: Restricciones Contextuales de segundo orden	Estímulos y respuestas adaptativas	Identificación de recurrencias de las respuestas adaptativas Relaciones de refuerzo entre respuestas adaptativas	Identificación de la restricción contextual emergente	Sistemas de acción

Fuente: Elaboración propia

Los hallazgos o resultados obtenidos mediante el proceso metodológico presentado en la tabla anterior se presentan en los capítulos 5 y 6.

4.6 CREDIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Los criterios para evaluar la calidad y credibilidad de una investigación cualitativa pueden variar de acuerdo con los paradigmas y perspectivas. Los criterios de la investigación científica tradicional están orientados a velar por la objetividad del investigador, la validez de los datos, la sistematicidad y rigor de los procedimientos del trabajo de campo. Adicionalmente, se interesa por la correspondencia entre los hallazgos y “la realidad” así como por la generalización o validez externa y la relación entre la evidencia causal que soporta las hipótesis planteadas (Patton, 2002).

En contraste, la investigación social sustentada en los paradigmas constructivistas e interpretativistas, no sólo admiten la subjetividad sino que tiene en cuenta las discusiones acerca de los posibles sesgos. En palabras de Patton (2002), Fueron Guba y Lincoln en 1985 quienes plantearon que la investigación constructivista requería criterios distintos de los utilizados para evaluar la investigación científica tradicional. Por esta razón, sugirieron nuevos criterios como credibilidad (en vez de validez interna), transferibilidad (en vez de validez externa), confianza (en vez de confiabilidad) y posibilidad de confirmación o *confirmability* (en vez de objetividad).

Patton (2002), en particular, se refiere a criterios para evaluar la investigación social y constructivista como: integridad, autenticidad, triangulación entre distintas perspectivas, reflexividad, praxis, particularidad, comprensión profunda y contribución al diálogo en el campo. Adicionalmente, presenta criterios y principios estándar de evaluación como: utilidad, factibilidad, conveniencia, precisión, sistematicidad de la investigación, competencia del investigador, Integridad/ honestidad, respeto y rectitud con las personas y responsabilidad con el público en general.

Siguiendo también a Lincoln y Guba (1985), Marshall y Gretchen (2011) proponen otros criterios para alcanzar la credibilidad y confianza en las investigaciones cualitativas, como: período de tiempo prolongado en el campo de investigación, y revisión por pares académicos y participantes de la investigación; además, comparten con Patton (2002) la importancia que tiene la reflexividad.

La reflexividad, entendida como la conciencia que tiene el investigador de la influencia inevitable que tiene su presencia en las personas y el contexto que aborda en su proceso investigativo, estuvo presente a lo largo del proceso de investigación. En la idea de Denscombe (2007), la preocupación de los investigadores cualitativos es la utilización de las herramientas conceptuales pertinentes para comprender mejor las culturas o eventos estudiados, teniendo claro que estas nunca podrán ser

instrumentos de investigación pasivos o neutrales. Partiendo de esta premisa, se tuvo especial cuidado en todo el proceso investigativo por buscar la diversidad de participantes y elegir las técnicas de recolección pertinentes para abordar el fenómeno de investigación, de manera que pudieran interpretarse los datos obtenidos a la luz de distintas perspectivas. Varios de los criterios presentados han sido tenido en cuenta durante todo el proceso de investigación de esta tesis doctoral, como se ilustra en la figura 20.

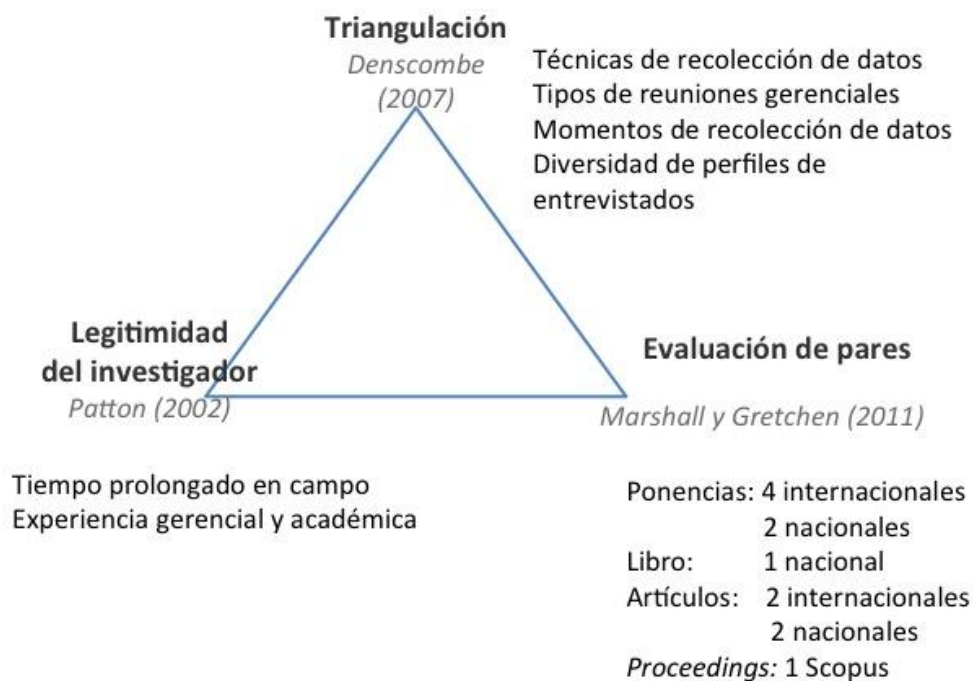


Figura 20. Construcción de credibilidad de la investigación
Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se presentan a continuación aquellos que tienen un mayor peso al momento de tomar las distintas decisiones del investigador como: la legitimidad del investigador, triangulación y revisión por pares.

4.6.1 La legitimidad del investigador

Siendo el investigador el instrumento de la investigación cualitativa (Patton, 2002), es importante mostrar los elementos que constituyen su legitimidad para realizar la investigación presentada. La

legitimidad se entiende en esta tesis como el soporte contextual que se logra por el tiempo prolongado que pasa la investigadora en campo así como por su experiencia laboral y académica.

El período de tiempo prolongado de la investigadora en Suramericana S.A se caracteriza por tres momentos: el primero corresponde a cinco años de experiencia laboral como gerente de oficina de una de las unidades de negocio (ARL Sura); el segundo, corresponde a una primera aproximación como investigadora con un trabajo de campo de aproximadamente un año, en el cual se realizaron más de 30 entrevistas y se asistió a varias reuniones gerenciales; y, el tercer momento, corresponde al trabajo de campo de esta investigación que en total tuvo una duración de 22 meses.

En un comienzo se creyó que podría haber un sesgo de la investigadora por tener cercanía con la organización elegida como caso; sin embargo, su experiencia trascurrió en la gerencia de oficina de una de las unidades de negocio, y por tanto, su contacto con el nivel corporativo fue poco. Por el contrario, el conocimiento que se tenía de la organización y en particular de su cultura, facilitó no sólo el permiso para entrar a espacios altamente confidenciales como los comités de gerencia, sesiones de planeación y grupos primarios de vicepresidencias, sino que facilitó la observación no participante¹⁷⁹.

La competencia o cualificación de la investigadora para realizar una investigación sobre conocimiento gerencial en una empresa multinegocio se sustenta no sólo en su experiencia laboral en Suramericana, sino también en experiencias gerenciales previas así como en su trayectoria como docente en el área de la estrategia. La experiencia gerencial de la investigadora se caracteriza por haber sido adquirida en empresas y universidades del sector privado de distintos sectores como: educación superior, construcción, agroindustria y financiero (seguros). Adicionalmente, dicha experiencia se obtuvo a través de diferentes roles como: directora administrativa, decana, gerente y miembro de varias juntas directivas.¹⁸⁰

4.6.2 La triangulación

La triangulación es una práctica que permite ver un fenómeno desde diversas perspectivas (Denscombe, 2007), en otras palabras permite la combinación de diferentes métodos, grupos de estudio, escenarios, tiempos y perspectivas (Flick, 2002). En esta investigación se realizó triangulación de: fuentes de información, informantes y métodos de análisis de la información.

¹⁷⁹ Patton (2002) plantea que *"the principle is to report any personal and professional information that may have affected data collection, analysis, and interpretation-either negatively or positively-in the minds of users of findings"* (p. 566).

¹⁸⁰ Patton (2002) dice *"a qualitative report should include some information about the researcher"* (p. 566).

La triangulación de fuentes de información se obtuvo de otras “sub” triangulaciones: técnicas de recolección, momentos de la recolección y unidades de análisis. Las técnicas de recolección de datos fueron: entrevistas, observación no participante y revisión documental. Estas técnicas permitieron obtener tres tipos de fuentes de información: transcripción de entrevistas grabadas que dan cuenta de las percepciones de los entrevistados; notas de observación de las reuniones gerenciales observadas tomadas directamente por la investigadora; y, archivos documentales de tipo público y confidencial que complementan o agregan información sobre los planteamientos de la organización.

Adicionalmente, se presentó una triangulación temporal (Denscombe, 2007) puesto que estas técnicas se utilizaron en tres momentos distintos para la organización: planeación del 2013 (agosto-noviembre de 2012); implementación de la planeación del 2013 (enero-Junio 2013) y seguimiento a proyectos e iniciativas (Julio-noviembre 2013).

Y, también se realizó una triangulación de las reuniones gerenciales observadas: sesiones de planeación, comité directivo y grupos primarios. Cada uno de estos escenarios presenta características distintas; por ejemplo, las sesiones de planeación observadas fueron también de tres tipos: de las compañías de seguros (generales y vida); de una de las compañías de la seguridad social (ARL); y de una de las vicepresidencias corporativas. En cada una de estas sesiones participaron casi la totalidad de los directivos de primer, segundo y tercer nivel del organigrama de Suramericana, es decir, que en promedio asistían más de 50 personas por sesión. Los grupos primarios observados fueron de tres tipos también: vicepresidencia financiera, vicepresidencia administrativa y grupo primario ampliado. En los dos primeros casos, asisten las personas que dirigen las unidades que conforman cada vicepresidencia, en promedio 12 personas. En el caso del grupo primario ampliado, asisten también casi la totalidad de los directivos de primer, segundo y tercer nivel del organigrama, es decir, un promedio de 50 personas por sesión. A las sesiones de comité directivo asisten en promedio 10 u 11 personas, 9 miembros del equipo de alta dirección y uno o dos invitados.

La triangulación de informantes o participantes de la investigación se aplicó particularmente a la selección de las personas a entrevistar, pero también se aplicó en el momento de la codificación en la que se le asignan roles a los participantes de las sesiones observadas. Los criterios de selección de entrevistados y de asignación de roles son: ex directivos de alto nivel (presidentes y vicepresidente), alta dirección actual y no alta dirección.

De otra parte, se realizó la triangulación de métodos de análisis: codificación de teoría fundada, juegos de frontera y estudio de caso. La codificación a su vez consistió en tres tipos: abierta, axial y selectiva. Los juegos de frontera se realizaron en tres momentos: identificación de juegos, interpretación de nudos y secuencias y restricciones contextuales de segundo orden. El estudio de caso se realizó desde la perspectiva de los sistemas complejos y por tanto se tuvieron en cuenta principios como la influencia de la historia, la importancia de los agentes y la irreductibilidad (entre otros). Y, El estudio de caso se realizó desde la perspectiva de los sistemas complejos y por tanto se tuvieron en cuenta principios como la influencia de la historia, la importancia de los agentes y la irreductibilidad (entre otros).

Esta triangulación no sólo permitió contrastar los hallazgos obtenidos por cada método, sino la complementariedad entre ellos. La codificación, por ejemplo, fue fundamental para poder caracterizar y describir el sujeto cognoscente (equipo de alta dirección), el objeto cognoscible (la sinergia) y el contexto que comparten (Suramericana S.A), desde una aproximación analítica. Los juegos de frontera, permitieron ir más allá a través del análisis de las interacciones entre los miembros del equipo de la alta dirección. En este sentido, fue posible comprender, en intersubjetividad, la manera como se comporta el equipo de alta dirección cuando enfrenta los retos propios de las empresas multinegocios. La construcción del estudio de caso permitió darle sentido a la historia de la organización, a sus prácticas y rutinas, a comprender la cultura SURA y el ADN que influencia los mapas mentales de los directivos, todo esto desde una aproximación interpretativa.

La combinación de fuentes de información, informantes y métodos de análisis, permitió abordar el fenómeno del conocimiento gerencial en el nivel corporativo de una manera más amplia. La triangulación, en sus diferentes modalidades, facilitó el proceso de verificar la precisión y autenticidad de la información obtenida y de las interpretaciones que hace la investigadora en su proceso de investigación.

4.6.3 La revisión por parte de pares

La revisión por parte de pares (Marshall y Gretchen, 2011) en esta tesis doctoral, consistió en presentar la propuesta de investigación y documentos relacionados ante diferentes instancias académicas como la línea de organización y gerencia; el grupo de evaluadores de exámenes escrito y oral del Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT; presentación de ponencias

nacionales e internacionales relacionadas con esta investigación; y, publicación de dos artículos relacionados con la tesis que pasaron por el sistema de pares ciegos¹⁸¹.

Adicionalmente, se presentaron distintos borradores a otros pares académicos como el asesor metodológico del Doctorado en Administración y a la profesora del curso de Estrategia de este mismo programa. Adicionalmente, la caracterización de Suramericana y otros hallazgos fueron comentados en reuniones con directivos de Suramericana S.A. Por último, la asesoría permanente de la directora de tesis ha ayudado a mantener la coherencia.

4.6.4 Otros criterios

Otros criterios como la utilidad de la tesis, su sistematicidad, autenticidad y particularidad, también fueron tenidos en cuenta. La utilidad de la tesis se expresa en el apartado de las contribuciones que se presentan en la sección de conclusiones, sin embargo, es claro que su utilidad se concreta de dos maneras: como aporte a la gestión del conocimiento gerencial en Suramericana desde una perspectiva compleja y como soporte teórico para el curso de Política de Empresas que se dicta en el Programa de Administración de Negocios de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT.

Para lograr la sistematicidad de la investigación se escribieron los paso a paso de cada una de las fases en diarios de campo que permitieron la posterior reconstrucción del proceso presentado en este capítulo.

La particularidad de esta investigación se expresa de diversas maneras: en el tipo de estudio de caso, en la relación entre los campos de la estrategia y la gestión del conocimiento en el nivel corporativo y en la utilización de los juegos de frontera como complemento de la codificación. El tipo de estudio de caso es particular por la perspectiva compleja-interpretativa desde la cual se construyó como aporte al campo de la estrategia; campo caracterizado por los estudios de caso

¹⁸¹ Presentación de ponencias en: II Congreso Red Pilares realizado en Querétaro, México en septiembre de 2012; Coloquio Doctoral en Ciencias de la Administración, Dirección y Gestión realizado en el Encuentro Anual de ASCOLFA realizado en Bogotá en Abril de 2013; y, XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional realizado en Medellín en Noviembre de 2013.; Asamblea anual de la *International Society for the Systems Science* (ISSS) en Julio de 2014. Los artículos publicados son: 1) Construcción de un concepto de conocimiento gerencial como aporte a la estrategia corporativa, publicado en La Revista electrónica Estudios Interdisciplinarios de la Organización en Diciembre de 2012, es una revista mexicana reconocida por la comunidad científica y académica de América Latina, que tiene periodicidad semestral. Su comité editorial está conformado por profesores de Canadá, España, México y Colombia; esta revista utiliza evaluadores internacionales, pero el proceso de evaluación se hace por pares bajo un dictamen triple ciego; 2) Retos y sinergias de las empresas multinegocios, publicado en el *Multidisciplinary Business Review* (MBR) en Junio de 2013, revista de ASFAE (Asociación chilena de facultades de administración de empresas), que utiliza el sistema doble-ciego por árbitros externos. La ponencia autorizada para publicación del evento de la ISSS 2014 será un proceeding indexado en Scopus; el nombre de la ponencia fue *Using Boundary Games for analyzing actor's interactions*.

inductivos. La relación entre el campo de la estrategia y el de la gestión de conocimiento, como se expresó en el primer capítulo, es fuerte en el nivel competitivo, pero incipiente en el nivel corporativo. La utilización de los juegos de frontera como método de análisis complementario no ha sido utilizado anteriormente en el campo de la estrategia, pues su uso aún está concentrado en el campo del *Critical System Thinking*.

Y, la transferencia (*transferability*) del modelo conceptual es posible en tanto que el foco está en la interacción de agentes con roles gerenciales en el nivel corporativo y por tanto es posible utilizarlo para comprender proceso de despliegue del conocimiento gerencial en otras empresas multinegocios. Sin embargo, es importante advertir que, una reconstrucción de la historia de la organización bajo estudio es esencial para comprender los sentidos de las rutinas organizacionales que se expresan en su cultura.

La metodología expuesta en este capítulo permitió abordar el problema de investigación para alcanzar los resultados que se presentan en los dos próximos capítulos. En el quinto, se presenta el estudio de caso de Suramericana S.A, realizado desde una perspectiva compleja. En el sexto, se explica con mayor detalle la caracterización del conocimiento gerencial y su proceso de despliegue.

5. ESTUDIO DE CASO: SURAMERICANA S.A.

*“Entre los protagonistas de esta empresa figuran viejos y nuevos empresarios, reconocidos en el medio con el título de Don, que se apoyaron en personas preparadas académicamente en las disciplinas administrativas”
(Jaramillo y Villegas, 1994)*

En el presente capítulo se presentan los resultados del estudio de caso realizado en el marco de esta tesis doctoral. El capítulo comienza con una descripción general de los antecedentes históricos de la empresa multinegocios seleccionada, Suramericana S.A. En la sección 5.1, se destaca su origen empresarial y la manera como se ha ido configurando su portafolio de negocios así como la cultura y valores que la distinguen. Posteriormente, en la sección 5.2, se describe la estrategia de Suramericana, específicamente su direccionamiento estratégico. A continuación, en la sección 5.3, se presenta la estructura del nivel corporativo de la empresa multinegocios caracterizada por el Centro de Servicios Compartidos; se describen su origen, evolución y rol actual. A continuación, en la sección 5.4 se hace referencia al quehacer gerencial en la administración del conjunto de negocios. Por tanto, se indican las especificidades de su alta dirección en la sección 5.4.1, la figura del presidente en la 5.4.2 y las características del comité directivo¹⁸² en la sección 5.4.3 y los espacios de interacción en la sección 5.5. Todo lo anterior con el propósito de describir los elementos del sistema: sujetos cognoscentes, objeto cognoscible y contexto; así como, las relaciones que se dan entre estos.

5.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA¹⁸³

Con cerca de 70 años de existencia, Suramericana S. A. es una empresa multinegocios que tiene como propósito gestionar los riesgos de sus clientes. En la actualidad, la empresa es un *subholding*¹⁸⁴ del Grupo Sura, y tiene dos grandes negocios, el asegurador y el de prestación de

¹⁸² El papel de sus administradores en Suramericana y en especial de la alta dirección, es relevante puesto que son ellos quienes tienen la responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas, situación que no ocurre en las empresas familiares donde los dueños o fundadores mantienen un poder de decisión predominante. Esta situación es bastante común en Colombia dado que el 68% de las empresas son familiares (Dinero, 2013). El poder de decisión centrado en un equipo de administradores profesionales es un modelo digno de imitar en el contexto de los negocios colombianos.

¹⁸³ Campuzano y Rivas (2013). Escrito adaptado del Informe final del proyecto de investigación Sura-EAFIT. “Estudios realizados sobre Suramericana S.A. 1945-2003. Estado del arte”.

¹⁸⁴ Una *holding* puede entenderse como una empresa cuyo negocio central o *core business* es administrar la propiedad del capital; y, una compañía *subholding*, es también una empresa tipo holding pero cuyo control está en manos de otra compañía (Merriam-Webster, 2014).

servicios. El asegurador ,en Colombia, presenta a su vez, dos tipos de negocios distintos: el de los seguros y el de la seguridad social.

El Grupo Sura es una compañía *holding*, es decir, que no produce bienes o servicios, sino que administra un portafolio representado en la acción del Grupo Sura que se transa en la Bolsa de Valores de Colombia. Sus inversiones estratégicas está principalmente en el sector de servicios financieros y de seguros con empresas como Sura (seguros y seguridad social), Grupo Bancolombia, y Sura Asset Management (SUAM)¹⁸⁵. En otros sectores tiene a Argos (tradicionalmente cementera, recientemente ha entrado en los negocios de energía e inmobiliario) y a Nutresa (del sector alimentos). El origen de Grupo Sura como *holding* de inversiones se identifica en el año 1997, cuando se creó Suramericana de inversiones (hoy Grupo Sura) por la escisión patrimonial de Suramericana de Seguros, estrategia implementada para independizar el negocio de seguros del portafolio de inversiones¹⁸⁶. La relación de inversiones estratégicas de Grupo Sura y el porcentaje de participación accionaria en cada una de ellas se muestra en la figura 21.



¹⁸⁵ SUAM es una compañía latinoamericana con negocios de pensiones, ahorro e inversión en México, Perú, Chile, Uruguay y Colombia

¹⁸⁶ A partir de ese momento, se inició una estrategia de expansión de los negocios en los sectores de banca, seguros, pensiones, ahorro e inversión. El grupo cuenta, además, con inversiones de portafolio en sectores de alimentos procesados, cementos, energía, inmobiliario, minería y puertos. De acuerdo con las declaraciones públicas de este *holding* de inversiones, actualmente atiende cerca de 29 millones de clientes (Suramericana, SUAM, Bancolombia y Protección); se consideran como una organización líder en pensiones en Latinoamérica y una de las más importantes en banca, seguros, ahorro e inversión en ocho países: Colombia, Chile, México, Uruguay, El Salvador, Panamá y República Dominicana.

Figura 21. Grupo Sura

Fuente: Tomado de presentación del Grupo Sura 2013¹⁸⁷

Como se puede observar, la holding adopta la marca SURA asociada a los negocios de seguros y seguridad social. Esta marca está sustentada en la tradición de la compañía de seguros generales, creada en 1944, y la compañía de seguros de vida, creada en 1947¹⁸⁸ En el año 2009, se realizó la extensión de marca a la Empresa Promotora de Salud (EPS, antes Susalud)¹⁸⁹ y a la Administradora de Riesgos Profesionales, que se denomina hoy ARL (antes, Suratep)¹⁹⁰.

Los accionistas de Suramericana S. A. son de carácter empresarial: Grupo Sura, con el 81,1%, y la *Munich Re*, con el 18,9%. ¹⁹¹

5.1.1 Origen empresarial

Los accionistas empresariales de Suramericana son ejemplo del fenómeno de creación de empresas que vivió Antioquia durante la primera mitad del siglo XX, y que inspiró al historiador Víctor Álvarez para referirse a Suramericana como “empresas de empresas” ¹⁹²; es decir, empresas que eran creadas por otras empresas. De hecho, este fenómeno se ha identificado como un antecedente, y en cierta medida una explicación del origen del Sindicato Antioqueño, hoy Grupo Empresarial Antioqueño, y en particular, el nacimiento de la Compañía Suramericana de Seguros, creada en 1944, por un grupo de gerentes que actuaban en representación de las principales empresas antioqueñas¹⁹³.

¹⁸⁷ Grupo Sura (2013).

¹⁸⁸ Jaramillo y Villegas (1994).

¹⁸⁹ Las entidades promotoras de salud (EPS) hacen parte del Sistema de Salud en Colombia y se definen, como: “la entidad responsable de cumplir con las funciones indelegables del aseguramiento, definidas en la normatividad vigente”(Minsalud, 2014)

¹⁹⁰ Las administradoras de riesgos profesionales (ARP) hacen parte del Sistema de Salud en Colombia y se definen, como: “compañías aseguradoras de vida o empresas mutuales a las cuales se les ha autorizado por parte de la Superintendencia Financiera para la explotación del ramo de los seguros. Están destinadas a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo” (Minsalud, 2013). Hoy se conocen como ARL, administradoras de riesgos laborales, en cumplimiento de la ley 1562 de 2012.

¹⁹¹ Suramericana (2009) y Grupo Sura (2013; 2013b).

¹⁹² Alvarez (2003)

¹⁹³ En la referencia de Alvarez (2003, p. 244) el cuadro 8.4, denominado “Empresas fundadoras de la ANDI” (11 de septiembre de 1944), el BIC (19 de septiembre de 1944) y Suramericana de Seguros (9 de octubre de 1944), presenta las siguientes empresas y representantes, como principales accionistas fundadores de Suramericana: Inversiones e Industrias S. A. (Bernardo Restrepo O.), Coltejer (Carlos J. Echavarría Misas), Cervunión (José María Bernal Bernal), Nacional de Inversiones S. A. (Gabriel Ángel Escobar), Almacén Ancla (Gabriel Ángel Escobar), Hijos de Alejandro Echavarría (Germán Echavarría M.), John Uribe e Hijos (John Uribe E.), Tejicóndor (Pedro María Botero), Paños Vicuña (John Uribe E.) y Naviera Colombiana (Eduardo Arbeláez), entre otros. Se presentan en dicho cuadro las empresas que compraron 10.000 o más acciones de un total de 450.000).

El control de mando de la empresa por parte de administradores profesionales y no propietarios no es una característica exclusiva de Suramericana, sino más bien una tendencia en el sector empresarial antioqueño¹⁹⁴. Si bien las primeras empresas antioqueñas fueron de carácter familiar, “éstas dieron paso a las sociedades por acciones como forma de organizar jurídicamente las empresas que fueron surgiendo”. Las sociedades anónimas que fueron creadas tuvieron la dirección de empleados “–no de sus dueños–, y de una participación activa en organizaciones gremiales”¹⁹⁵

Los administradores profesionales llegaron a Suramericana con una experiencia en creación y dirección de empresas; pero, con muy poco conocimiento sobre la industria del seguro. La necesidad de superar la dependencia de Bogotá, para acceder al sector financiero y asegurador, fue el principal motivo para crear el Banco Industrial Colombiano (BIC), hoy Bancolombia, y la compañía Suramericana de Seguros. Por esta razón, los primeros años de la empresa aseguradora, presidida por Carlos Gutiérrez Bravo, estuvieron marcados por una alianza con Seguros Bolívar, empresa nacional creada por la familia Cortés, de Bogotá. No obstante, esta colaboración parecía ser insuficiente frente a la búsqueda de conocimiento sobre la industria del seguro. Esto exigió un esfuerzo grande de la compañía por aprender los aspectos técnicos del seguro -conocimiento no disponible en el sector formal de la educación. Esto implicó específicamente la referenciación permanente con compañías de seguros y reaseguros extranjeras así como la conformación y capacitación de equipos de trabajo especializados. La capacitación interna fue importante no solo para transferir sino para generar un conocimiento de los riesgos particulares de los clientes de Sura.

El ingeniero Alejandro Uribe Escobar¹⁹⁶, ex-presidente de la empresa, explica que en sus inicios, el conocimiento técnico sobre seguros fue soportado por dos técnicos extranjeros, empleados de las compañías inglesas *Maritime Insurance*, seguros de transporte marítimo, y *Royal Insurance*, seguros generales. Estos dos técnicos ingleses permanecieron en la empresa durante dos años y dieron entrenamiento al personal de Suramericana. De esta manera fue posible cumplir con el propósito de ofrecer protección a la industria regional y se posibilitó la ampliación a una cobertura nacional. En este sentido, esta nueva empresa, creada por otras empresas, se concebía como uno de los pilares, junto con el bancario (BIC y BCA¹⁹⁷) y el gremial (ANDI¹⁹⁸), para apuntalar el desarrollo industrial del país y, en particular, el de Antioquia.

¹⁹⁴ Londoño-Correa (2002).

¹⁹⁵ Londoño-Correa (2002, p. 113).

¹⁹⁶ Ex presidente de Suramericana entrevistado (Rivas, 2013, 24 de abril,).

¹⁹⁷ Se refiere al Banco Industrial Colombiano y al Banco Comercial Antioqueño, en su orden.

¹⁹⁸ Asociación Nacional de Industriales (hoy asociación nacional de empresarios)

El fenómeno de consolidación industrial de los años setenta, es resultado de la unión de intereses por la defensa de las sociedades de negocios en Antioquia¹⁹⁹. Pareciera ser que este fue el terreno fértil que facilitó la reunión de propósitos en esa década, en la que las empresas antioqueñas fortalecieron sus antiguas alianzas para resistir las “tomas hostiles”. El Sindicato Antioqueño se ha considerado una estructura defensiva²⁰⁰, que surgió como resultado de una reunión privada entre los doce industriales más importantes del departamento de Antioquia; reunión que parece haber inspirado la idea que hay una “tradición de protección” de la sociedad anónima en Antioquia.²⁰¹

5.1.2 Emergencia de la empresa multinegocios estudiada

En la actualidad, el portafolio o el conjunto de negocios de Suramericana S.A. tiene tres grupos de negocios: aseguradores, prestadores y filiales internacionales. El negocio asegurador está centrado en tres tipos de riesgos: personas y empresas, riesgos laborales y salud; cada uno de estos riesgos está atendido por una compañía en particular: Seguros Sura, ARL Sura y EPS Sura, respectivamente. El negocio de prestación de servicios se encarga de materializar las soluciones necesarias para prevenir los riesgos y está bajo la responsabilidad de cuatro compañías: IPS Sura, Consultoría en Gestión de Riesgos, Dinámica y Autos Sura. En cuanto a las filiales internacionales (son básicamente aseguradoras) están Sura Panamá (antes Interoceánica), Asesuisa de El Salvador y Sura República Dominicana (antes Proseguros).

Esta empresa multinegocios del sector asegurador, líder en Colombia²⁰², tiene siete compañías nacionales y tres internacionales. Estas diez compañías cuentan con el soporte de un Centro de Servicios Compartidos (CSC), que ofrece servicios administrativos y de apoyo de manera transversal a las compañías o unidades de negocio (UN). Los servicios que prestaba el CSC hasta el 2013, eran administrativos, financieros, de contraloría, de riesgos y desarrollo organizacional. El propósito del CSC es coordinar las actividades necesarias para alcanzar los principales lineamientos estratégicos declarados, o sea, lograr la sostenibilidad en las empresas Suramericana

¹⁹⁹ Según Álvarez (2002).

²⁰⁰ Silva Colmenares (2004)

²⁰¹ Según Álvarez (2002), a finales del siglo XVIII se constituyó formalmente en Antioquia la primera sociedad de minas. Desde entonces, en especial a partir de comienzos del siglo XIX, se constituyeron diferentes sociedades comerciales y de colonización y, a finales del mismo siglo, sociedades bancarias y para industrias. Desde finales del siglo XIX, y muy en particular a principios del XX, esta tradición y experiencia en las sociedades de negocios dio sus frutos con la creación de las principales industrias en Antioquia.

²⁰² En las cifras de participación de mercado presentadas en el informe de gestión de Grupo Sura 2012 se observa que tres de las cuatro compañías principales de Suramericana S. A. son líderes del mercado: seguros generales, seguros de vida y administradora de riesgos laborales. Seguros generales tiene el 17% del mercado, seguido por Colpatria, con el 9%. Seguros de Vida tiene el 30% del mercado, seguido por Bolívar, con el 11%. La Administradora de Riesgos Laborales tiene el 29%, seguida de Positiva, con el 23%. La EPS no es líder del mercado, pues tiene el 7%, mientras que el grupo Saludcoop tiene el 30%, Coomeva el 13% y Salud Total el 9%. ("Grupo Sura. Recuperado el 29 de Julio de 2012, de Informe a Marzo 2012: <http://www.gruposuramericana.com/Paginas/Relacion/InformacionAccion.aspx>," 2012).

y en sus líneas de negocio, consolidar las sinergias a nivel de Suramericana S.A. y crear y desarrollar nuevos negocios. La figura 22 ilustra la manera como Suramericana presenta el conjunto de negocios, las compañías y el centro de servicios compartido.

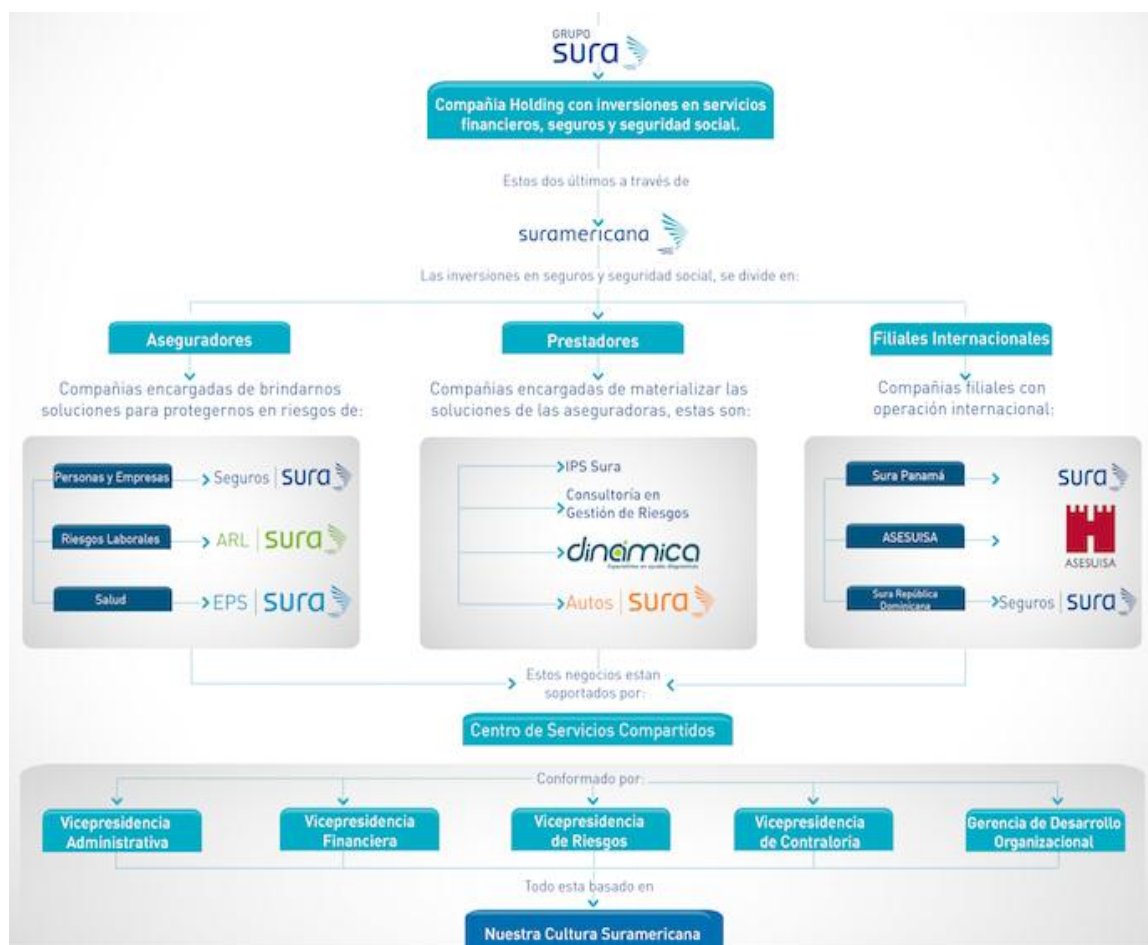


Figura 22. Conformación de la Empresa Multinegocios

Fuente: Mapa conceptual de Suramericana²⁰³

El haber surgido como empresa de empresas parece haber marcado el camino de Suramericana. Retrospectivamente, se advierte que una de las estrategias de crecimiento de la empresa ha sido el desarrollo de emprendimientos corporativos. La creación de nuevas empresas para complementar o soportar el negocio base de seguros, constituye una vía privilegiada de desarrollo. En su trayectoria, se pueden distinguir al menos dos etapas: la primera va desde los inicios de Suramericana (1944) hasta el momento de escisión de los negocios y la creación de Inversura en 1997 (holding de inversiones). La segunda etapa va desde 1997 hasta 2013. En la primera etapa, el crecimiento se dio a través de la creación de compañías que complementaron el negocio principal en una clara

²⁰³ Imagen entregada por la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

estrategia de diversificación. En la segunda, el crecimiento se dio a través de adquisiciones de compañías en países latinoamericanos.

Todo esto significa que la estrategia de crecimiento de Suramericana de Seguros a lo largo de los años, comprende una serie de emprendimientos, tal como se ilustra en la figura 23²⁰⁴, así como posteriores adquisiciones a través del holding de inversiones. Esta dinámica de creación de empresas, inversiones, escisión, adquisiciones, ilustra la capacidad de sus dirigentes y de la empresa para crear e integrar nuevos negocios.

La capacidad de “la Suramericana”²⁰⁵ para crecer por medio de la creación de empresas queda ampliamente demostrada. En 1947, tres años después de ser fundada la compañía de seguros generales, se creó la compañía de seguros de vida. En 1953, siete años más tarde, se constituyó la Compañía Industrial de Construcciones²⁰⁶; y, en 1958, la Compañía Suramericana de Capitalización. Posteriormente, en 1963, se dio origen a la Reaseguradora Nuevo Mundo; y, en 1964, a la Administradora Suramericana de Inversiones y a la Promotora de Hoteles de Turismo. En 1970, se creó la Corporación Financiera Industrial Agrícola, la misma que en 1976 se transformó en Corporación Financiera Suramericana. Por esa misma época, en 1971, cuando en Colombia no se conocía aún el concepto de responsabilidad social empresarial, se dio origen a la Fundación Suramericana.

En la década del ochenta, se crearon la Compañía Inmobiliaria Suramericana, la Compañía Suramericana de Financiamiento Comercial conocida como Sufinanciamiento²⁰⁷, y la compañía de arrendamiento financiero Suleasing²⁰⁸. La década de 1990, por su parte, fue un período prolífico en términos de generación de nuevos negocios. Ante los retos que la apertura económica planteaba al país, Suramericana optó por fortalecer su posición competitiva mediante la creación de nuevos

²⁰⁴ Basada en Jaramillo y Villegas (1994).

²⁰⁵ La Suramericana era el nombre con el que se reconocía comúnmente a la compañía de seguros nacida en 1944.

²⁰⁶ En 1964 cambió de nombre por Compañía Suramericana de Construcciones.

²⁰⁷ Sufinanciamiento tuvo como origen la compra de la Empresa de Inversiones Colombo Mexicana-Colmes en el año 1980; en este momento cambió de nombre por Sufinanciamiento, empresa dedicada en sus inicios a los créditos para pymes y más tarde a la financiación de las pólizas de seguro de Suramericana. En 1999 absorbió a Leasing del Pacífico, compañía de financiamiento comercial especializada en créditos y *leasing* de vehículos. En el año 2003, esta empresa fue adquirida por Bancolombia (Gómez, 2004).

²⁰⁸ Según Gómez (2004: 5), fuente de la cual se toma de manera textual el contenido de la nota a pie de página 26). “Leasing Suramericana Compañía de Financiamiento Comercial es una de las compañías de leasing perteneciente al Grupo Empresarial Antioqueño, conformado alrededor de Suramericana de Inversiones, Compañía de Cementos Argos y de la Compañía Nacional de Chocolates. Desarrolla su actividad en compañías de carácter industrial y de servicios, localizadas en su mayoría en el Departamento de Antioquia”. Ofrece productos de leasing: financiero, de importaciones, internacional, infraestructura, operativo y *lease-back*” (Gómez, 2004).

negocios internamente²⁰⁹. Fue así como se crearon Sufiducia y Susalud en 1990, Suvalor²¹⁰ y Protección en 1991, Corfinsura en 1993²¹¹ y Suratep en 1996.

En este periodo, se destaca el crecimiento del negocio de seguros a partir de la seguridad social, y en particular, en los negocios de cesantías y pensiones, salud obligatoria y riesgos profesionales. En estos proyectos, no solamente se adquirieron conocimientos a través de estas experiencias en diferentes países del mundo, sino que Suramericana participó activamente en la redacción de la ley 50 de 1990 y la ley 100 de 1993, que darían origen a un nuevo régimen de seguridad social en Colombia. Para soportar el nuevo negocio de la seguridad social, se crearon nuevas empresas como Dinámica IPS en 1994²¹² y Enlace Operativo²¹³ en 1998²¹⁴. En esta misma década, con el propósito de adaptarse a las nuevas condiciones de mercado, se tomó la decisión de escindir la operación de la inversión. De esta manera nació Suramericana de Inversiones, Inversura, que posteriormente tomaría el nombre de Grupo de Inversiones Suramericana, hoy Grupo Sura, entidad que se convertiría en la holding de inversiones mientras que Suramericana S.A es la *holding* operativa del negocio asegurador. De esta manera se ha logrado simplificar “la estructura accionaria, se promueven las fusiones, adquisiciones y desinversiones en actividades económicas no estratégicas”²¹⁵.

La llegada del siglo XXI trajo consigo cambios en la composición del portafolio de negocios de Suramericana, y nuevos retos asociados a su administración. Antes de la integración de las empresas en un esquema corporativo, cada una de ellas tenía total autonomía e independencia de “la Suramericana de Seguros”, como se conoce a la empresa originaria, o empresa madre. Esto explica la razón por la cual los lineamientos de sinergia propios de la estrategia corporativa hicieron evidente el apego de los empleados a lo que ellos mismos llaman su “cultura de origen”.

²⁰⁹ Otras compañías del Grupo Empresarial Antioqueño optaron por la internacionalización, tal como ocurrió en los casos de Argos y Nutresa.

²¹⁰ Suvalor es una firma comisionista de Bolsa constituida en Bogotá el 23 de mayo de 1991, con domicilio principal en Medellín y sucursales en Bogotá y Cali. En cumplimiento de su objeto social, presta los siguientes servicios: operaciones bursátiles (negociación de acciones; negociación de títulos de renta fija); administración de valores; fondo de valores (Surenta) y banca de inversión (emisión de deuda vía papeles comerciales y bonos, titularización de activos). Sus principales accionistas son: Corfinsura, Banco Industrial Colombiano (BIC), Suramericana de Seguros y Suramericana de Capitalización (Escobar y Fonnegra, 1997).

²¹¹ Creada por Corporación Financiera Nacional y Suramericana.

²¹² Dinámica (2012).

²¹³ Empresa creada en 1998 como empresa de soporte de las compañías de seguridad social del Grupo Sura. En el año 2006 se convirtió en operador de información y empezó a prestar los servicios de pago de la planilla de pago de la seguridad social.

²¹⁴ EnlaceOperativo (2013).

²¹⁵ Suramericana (2009).

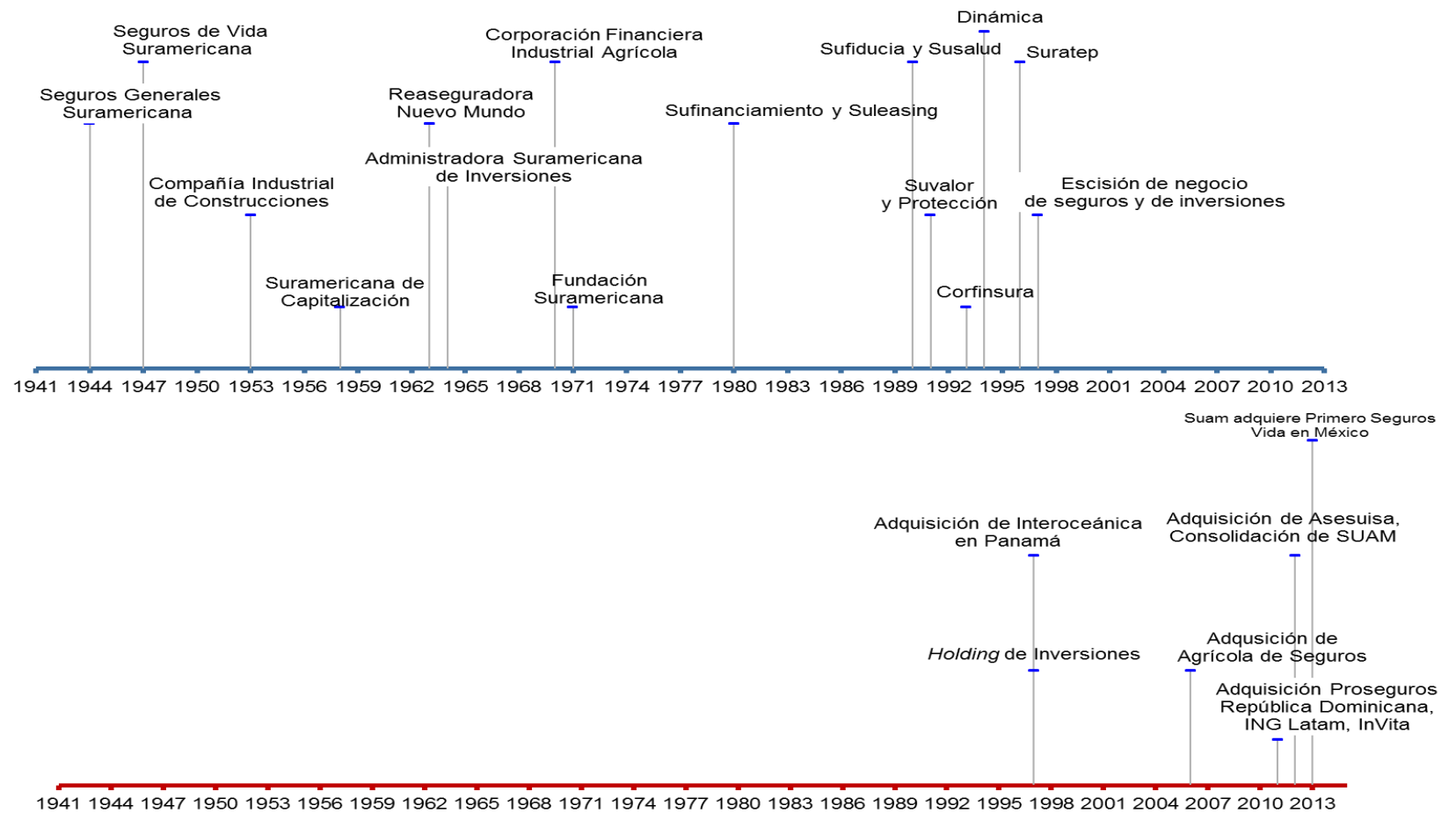


Figura 23. Desarrollo de la empresa ²¹⁶.
Fuente: *Elaboración propia*.

²¹⁶ basada en Jaramillo y Villegas (1994),

Efectivamente, a comienzos del siglo XXI, los lineamientos de sinergia, traducidos en demandas institucionales específicas para la creación de sinergias, de parte de Inversura, conllevaron a la integración de las empresas de seguridad social, Susalud (hoy EPS Sura) y Suratep (hoy ARL Sura), con las empresas de seguros generales y de vida. La nueva administración de este nuevo conjunto de empresas dio origen al Centro de Servicios Compartidos y a su configuración posterior, ver figura 16. Fue en ese período cuando se crearon y consolidaron las empresas filiales de apoyo como Servicios Generales Sura, IPS Sura y Consultoría en Gestión de Riesgos.

Por tanto, durante esta década, la estrategia de crecimiento se dio en dos sentidos. Por una parte, con el crecimiento en la participación de mercado nacional, y la compra de Agrícola de Seguros (en el año 2006); y por otra, con la consolidación de la estrategia de internacionalización hacia mercados de América Central y el Caribe. En 1997, se había comprado el 51% de Interoceánica de Seguros en Panamá, y en el año 2005, se adquirió la mayoría accionaria²¹⁷ En el año 2011, igualmente, se negoció la mayoría accionaria en Proseguros de República Dominicana²¹⁸ y Asesuisa de El Salvador²¹⁹.

Al constituirse el Centro Compartido de Servicios en el año 2006, emerge una diversidad de culturas y subculturas organizacionales que confluyen y caracterizan la empresa multinegocios. Las nuevas reglas del juego corporativo “tocaron” a los empleados de las distintas unidades de negocios y del recién creado centro de servicios compartidos.

“...cada uno encontró alternativas que consideraba más apropiadas: algunos se alinearon con los objetivos organizacionales, otros vislumbraron el fin de una era de administración paternalista y prefirieron arriesgarse a buscar nuevas zonas de seguridad, y otros, simplemente, siguieron con su lucha interna sobre cómo alinearse y al mismo tiempo diferenciarse, es decir, cómo ser visible de manera grata para la organización.”²²⁰

Así, un nuevo orden emergió a partir de la creación del centro de servicios compartidos en 2006, para continuar con la evolución de una organización multinegocios, multiproducto²²¹ multicanal²²², multicultural²²³ y multilatina²²⁴.

²¹⁷ Sura (2009).

²¹⁸ Proseguros (2011)

²¹⁹ Asesuisa (2012).

²²⁰ (L. M. Rivas, 2013a, p. 154)

²²¹ Suramericana ofrece diversidad de soluciones a sus clientes: seguros de accidentes, autos, arrendamiento, cumplimiento, educación, enfermedades graves, exequias, hogar, ingeniería, riesgos profesionales, salud, vida, rentas, seguro obligatorio de accidentes de tránsito, medicina prepagada, plan obligatorio de salud, carteras colectivas, entre otros (Sura, 2013)

5.1.3 Cultura y valores: entre tradición y cambio

El origen empresarial de Suramericana está marcado por la gerencia por parte de administradores profesionales, la influencia de las compañías reaseguradoras, sus valores corporativos y su preocupación por aprender y generar conocimiento técnico de seguros internamente. Estos son hitos que no sólo permiten contar la historia de estas compañías, sino también aspectos que facilitan la comprensión de la cultura actual predominante así como las preocupaciones y retos que se plantean sus directivos frente al futuro. Retos que van más allá de alcanzar la viabilidad económica de la organización para mantener su condición de líder del sector asegurador colombiano. Y, al mismo tiempo, continuar creciendo a través de la incursión en otros países latinoamericanos.

En el 2012, el actual Presidente de Suramericana, Gonzalo Alberto Pérez Rojas, explicaba:

“La sostenibilidad es, sin duda, el factor que hace diferente la propuesta de valor de SURAMERICANA, y es el eje alrededor del cual giran nuestros logros más importantes en 2012, así como nuestros retos a futuro en aspectos como el fortalecimiento financiero, la expansión internacional, el desarrollo de mercados y el modelo de negocios. Este enfoque nos permite hoy seguir impulsando el crecimiento de la industria aseguradora y de los países donde estamos presentes”²²⁵

Durante los últimos años, esta sostenibilidad no solo hace referencia a la viabilidad futura de la empresa multinegocios, sino al interés que ha tenido esta organización por establecer relaciones de largo plazo, con todos los grupos de interés que han aportado a la historia de 70 años Suramericana.

Suramericana es hoy reconocida como una empresa multilatina que ha logrado un desempeño económico sostenido en el tiempo, y que cuenta con más de 10.000 empleados, en 12 filiales distribuidas en cuatro países. No obstante, en toda su historia se ha configurado como algo más que una “simple” unidad económica productiva. Suramericana ha sido parte de la historia del desarrollo económico colombiano, y también, es y ha sido parte de la vida de quienes se relacionan con ella. En este sentido, Suramericana proyecta una imagen que está por encima de su desempeño económico.

²²² Suramericana tiene varios canales de venta de sus soluciones de seguros y seguridad social como: corredores, agencias, agentes, promotoras, bancaseguros, venta en línea, módulos de seguros, cadenas de grandes almacenes, etc.

²²³ El carácter multicultural no sólo se expresa por su presencia en las distintas regiones de Colombia y de los demás países latinos, sino porque cada una de las unidades de negocio ha configurado una cultura organizacional particular que se hizo evidente al ser administradas conjuntamente (Rivas, 2013a).

²²⁴ Por tener presencia en República Dominicana, El Salvador, Panamá y Colombia.

²²⁵ Tomado de empresariosaldia.co (2013).

Sura, como es reconocida comúnmente en Colombia, es una organización de contrastes, en la cual se establece el diálogo entre la tradición y la innovación, la globalidad y la localidad, la continuidad y el cambio, la historia y la prospectiva. En ella sobresale la interacción de personas con distintos intereses, conocimientos, habilidades, sueños, frustraciones y conflictos. Es una compañía cuya complejidad creciente se convierte en el reto de cada día para sus directivos, quienes enfatizan la importancia de la adherencia a principios firmes y lineamientos claros.

Los principios toman forma en el direccionamiento estratégico de esta empresa multinegocios; y específicamente, son el pilar de lo que ellos denominan la filosofía corporativa. Esta filosofía se concreta en el compromiso ético de “gestionar los negocios a partir de relaciones fundamentadas en nuestros principios: transparencia, respeto, responsabilidad y equidad”²²⁶ Adicionalmente, la filosofía de la empresa hace alusión a los planteamientos que orientan el trabajo en la organización, entre los cuales se destacan el desarrollo del talento humano, la cultura organizacional abierta y flexible, la gestión del conocimiento, las relaciones de largo plazo con los grupos de interés y cuidado de los recursos.

El cumplimiento de los principios y lineamientos está consignado en la política de gobierno corporativo, el código de buen gobierno y el código de ética de Suramericana. Aunque, más allá de la formalización que expresan estos códigos y compromisos, está la tradición de rectitud e integridad que siempre ha caracterizado a los distintos directivos de Suramericana.

De hecho, la tradición en Suramericana no es fruto de la gestión de una persona, es el legado de todos aquellos que han trabajado en la organización. Una de las mayores expresiones de esta tradición es la preocupación constante por la rectitud y la vivencia de los valores corporativos. Esta preocupación se concreta en la línea ética de Suramericana a través de la cual cualquier persona puede reportar el desacatamiento a alguno de los valores, o de cualquier comportamiento no ético por parte de alguno de los colaboradores de la organización.

Según Nicanor Restrepo Santamaría²²⁷ presidente de Suramericana desde 1984 hasta 2004, la naturaleza misma de la actividad aseguradora ha sido determinante de la cultura de la empresa. Este alto dirigente explica que, desde sus inicios, la escasez de programas formales de educación en la

²²⁶ Suramericana (2012).

²²⁷ Entrevista realizada (20 de enero de 2012).

suscripción de seguros obligó a la empresa a priorizar el conocimiento; y, por tanto, a lo largo de toda su historia, la formación de los colaboradores de la organización ha sido una preocupación preponderante. Pero esta formación no solo se ha centrado en los aspectos técnicos del seguro, sino también en la transferencia, de generación en generación, de principios y valores que guían la observación de normas y el cumplimiento de los deberes con una ética que no puede ponerse en duda.

Adicionalmente, el doctor Restrepo Santamaría explica que la tradición de la empresa es la de formar a sus profesionales y directivos en universidades de diferentes países. Esta experiencia no solo les ha permitido acceder a conocimientos en actuaría u otros aspectos técnicos del seguro, sino también a ampliar su visión del mundo. El conocimiento definitivamente ha tenido un lugar prioritario en Sura; prioridad que hoy se concreta en los diferentes programas de formación, becas y, de manera específica, en la iniciativa liderada por Suramericana desde 1997, para la conformación y consolidación de la Unidad de conocimiento. Esta unidad es el espacio de convergencia de la alta dirección de las empresas relacionadas a través de los grupos Sura, Nutresa y Argos en términos de formación, sinergias e intercambio de experiencias.²²⁸

Otra de las tradiciones de Suramericana es el apoyo a la cultura. Según el doctor Restrepo Santamaría, la naturaleza misma del seguro ha llevado a los directivos de la empresa a concebir una manera de compensar la relación negativa que tiene un cliente cuando hace uso de los servicios de una compañía de seguros. Y la cultura en Suramericana va más allá de una estrategia de mercadeo enfocada en el cambio de la percepción de los clientes del servicio. Esta consiste en la transmisión de valores, en el respeto por el trabajo de los otros, por la estética, por la expresión de lo humano. En otras palabras, se espera fortalecer relaciones sociales a través del arte y la artesanía como una manera de generar solidaridad y cohesión. En palabras de Fernández²²⁹ “el testimonio más potente de la relación de Suramericana con el mundo del arte y, a través de este, con la cultura ciudadana, se presenta en la Sala de Arte de su sede central, en la zona de *Otrabanda* en Medellín”. Y agrega, “esta sala de arte es

²²⁸ (Unidad-de-Conocimiento, 2012)

²²⁹ (Suramericana, 2004). Carlos Arturo Fernández, Profesor de la Facultad de Artes, Grupo de investigación en Teoría e Historia del Arte en Colombia, Universidad de Antioquia.

un proyecto de construcción de ciudadanía que ha tenido la inteligencia y sensibilidad de reconocer que esa es, precisamente, una de las funciones de aquella actividad humana esencial que es el arte”²³⁰

El interés de la compañía ha estado no solo en la compra de un patrimonio cultural invaluable y el apoyo de artistas colombianos, sino también en la valoración del trabajo humano expresado en artesanías y distintas manifestaciones artísticas. Algunos hechos que respaldan esta iniciativa por parte de la empresa son, por ejemplo, la promoción cultural anual de la Fundación Suramericana, y la publicación del libro 'Lenguaje creativo de etnias indígenas de Colombia', resultado de un proyecto dirigido por la investigadora Cecilia Duque y patrocinado por Grupo Sura y Suramericana. En 2012, el aporte de la Fundación fue de 1.713 millones de pesos colombianos, en 52 iniciativas, 7 museos colombianos, el *Biomuseo* en Panamá y 49 organizaciones²³¹.

La preocupación por mantener la rectitud y la ética, el reconocimiento de lo humano como eje de la empresa, el interés por el conocimiento y el apoyo a la cultura son tradiciones que permiten, en la actualidad, pensar en un futuro de viabilidad para la organización. Hoy se reconoce al talento humano como la principal fortaleza de la organización, y la gestión integral de riesgos como la competencia por medio de la cual se genera valor y, por ende, se persigue el logro de la sostenibilidad no solo económica sino social.

Los retos que enfrenta Suramericana hoy son del tamaño del éxito que ha tenido. Atender 7,3 millones de clientes, alcanzar una participación de 22,8% del mercado de seguros en Colombia, crecer al 15,6% mientras el mercado crece el 13,4% y emplear 12.817 colaboradores²³² son algunos de los resultados que dan cuenta de una historia de éxitos. Este resultado es satisfactorio no solo para los inversionistas sino para los distintos grupos de interés que se relacionan con la compañía. La preocupación por el desarrollo del talento humano y el propósito de superar con creces el cumplimiento de expectativas de

²³⁰ Fernández (2004,p. 57).La sede de *Otrabanda* es más que la oficina central de Suramericana, “en el imaginario colectivo de Medellín, Suramericana es, ante todo, un centro cultural”. Allí, en el parque y los jardines que rodean el conjunto de oficinas de Suramericana, se encuentran obras como: “El monumento a la vida”, del maestro Rodrigo Arenas Betancur inaugurado en 1974; las esculturas de Salvador Arango, adquiridas en 1974; “Estelas”, de Hugo Zapata, entregadas a la ciudad de Medellín en 1987; el “Bosque aéreo”, del artista Ricardo Cárdenas, entregada en 2013. Adicionalmente, Suramericana cuenta con una colección de pinturas de reconocidos artistas colombianos como Débora Arango, Francisco Antonio Cano, Pedro Nel Gómez, Enrique Grau y Gonzalo Ariza, entre muchos otros.

²³¹ Fundación Suramericana (2012,p. 83). Algunos aliados de la promoción cultural de la Fundación Suramericana son: Batuta Caldas, Batuta Meta, Biblioteca Pública Piloto de Medellín para América latina, Cámara de Comercio de Armenia, Centro histórico de Jericó, Club Fotográfico de Medellín, Corporación Ballet Folklórico de Antioquia, Corporación Barro de Medellín, Corporación Canto alegre, Corporación Canto y Vida y Corporación cultural nuestra gente, entre otros.

²³² Grupo Sura (2013a).

los inversionistas han permitido hacer aportes a la sociedad colombiana que van más allá de la filantropía empresarial. La visión estratégica de los primeros directivos es evidente: la compañía Suramericana de Seguros no solo ha logrado permanecer en el tiempo gracias a su coherencia y consistencia, sino que ha evolucionado hasta ser considerada hoy como la compañía número uno en satisfacción de servicio, según la Asociación Colombiana de Corredores de Seguros, ACOAS²³³.

En el mes de febrero 2013, su actual presidente, Gonzalo Alberto Pérez Rojas, en la presentación de los resultados financieros de la empresa a los empleados, invitó a “sentir las cifras”; es decir, a recordar que los resultados de hoy son el reflejo de prácticamente 70 años de trabajo, de responsabilidad y de satisfacción. Y, haciendo referencia a la participación de mercado, afirmó que “el liderazgo debe ser conceptual”; es decir, que no se trata solamente de mantener una participación de mercado del 22% – el competidor más cercano tiene 8,6% –, sino de tener la estrategia correcta, una estrategia de largo plazo que permita crear riqueza de manera compatible con un desarrollo armónico con el país.

Además de la incertidumbre que caracteriza el entorno cambiante que enfrentan todas las organizaciones empresariales en la actualidad, existen riesgos y amenazas inherentes a los negocios de seguros y de la seguridad social. A manera de ilustración, riesgos como la vulnerabilidad jurídica de la unidad de negocio-EPS se concretan cada vez que el Ministro de salud y de la protección social se refieren a la reforma de salud, y, en particular, a la polémica afirmación de que se “acabarán las EPS”²³⁴. Pero, a este tipo de amenazas externas, se adiciona el reto de superar las dificultades características de las grandes empresas. La formalización de los procesos, la vigilancia de la calidad y transparencia de los mismos, el seguimiento al desempeño, entre otras actividades, generan inevitablemente límites a la agilidad y flexibilidad requeridas para reaccionar frente a las exigencias del mercado.

Por otra parte, dado que la retención del talento humano es una de las grandes preocupaciones de esta organización, la empresa necesita continuar sus esfuerzos destinados a capacitar y desarrollar sus habilidades y capacidades por medio de programas de formación, perfeccionamiento y acompañamiento del día a día. La tradición hasta ahora ha sido “formar” a los directivos en la organización a lo largo del tiempo. Hoy, la empresa se enfrenta a la duda acerca de qué tan dispuestos están las nuevas generaciones a quedarse en una misma organización durante años.

²³³ Grupo Sura (2013a).

²³⁴ Gaviria (2013).

Adicionalmente, la adquisición de las filiales en otros países trae nuevas oportunidades y retos. Al contrario de lo que ocurre en Colombia, dichas filiales no tienen el liderazgo de mercado ni el tamaño que tiene Suramericana en su país de origen, lo que implica encontrar maneras distintas de operar los negocios en cada uno de los contextos. La redefinición del modelo de negocio de la EPS, la retención del talento humano, la satisfacción de clientes cada vez más exigentes y conectados a través de redes sociales y la internacionalización son solo algunos de los desafíos que enfrenta Suramericana hoy.

5.2 LA ESTRATEGIA DE SURAMERICANA

Suramericana, como *subholding*, sigue el direccionamiento estratégico del Grupo Sura, el cual está centrado en el crecimiento sostenible de sus negocios en coherencia con el entorno. Para cumplir con este propósito, se han definido tres pilares: 1) Promover la innovación, 2) Facilitar la captura de sinergias entre las empresas de su portafolio; y 3) Promover el desarrollo de nuevos mercados y negocios. El grupo se focaliza en inversiones de los sectores de servicios financieros, seguros, pensiones, ahorro e inversión; y, propende por el cumplimiento de criterios de inversión responsables²³⁵ que se promulgan en los siguientes términos: Estabilidad política, social y macroeconómica del entorno; Potencial de crecimiento de los negocios; Liderazgo de las empresas en sus mercados; Posibilidad de obtener control accionario; Evaluación del desempeño económico, ambiental y social; Cumplimiento de parámetros de Gobierno Corporativo; Sólida reputación corporativa.

La figura 24 muestra el planteamiento estratégico de Grupo Sura centrado en la sostenibilidad de las distintas inversiones del grupo a partir del desarrollo de mercados, la expansión, la creación de empresas y las sinergias, a través de investigación y desarrollo para la innovación y la responsabilidad y ciudadanía corporativa.

²³⁵ ("Grupo Sura. Recuperado el 29 de Julio de 2012, de Informe a Marzo 2012: <http://www.gruposuramericana.com/Paginas/Relacion/InformacionAccion.aspx>," 2012).



Figura 24. Planteamiento Estratégico de Grupo Sura

Fuente: Sitio web de la empresa ²³⁶

En concordancia con el planteamiento de Grupo Sura, Suramericana plantea tres vectores estratégicos en su direccionamiento²³⁷: 1) Lograr la sostenibilidad de las empresas de Suramericana y sus líneas de negocio, 2) Consolidar las sinergias a nivel de Suramericana y 3) crear y desarrollar nuevos negocios. En otras palabras, su estrategia corporativa se centra en capturar las sinergias posibles y desarrollar nuevos negocios con el propósito de lograr la sostenibilidad de sus inversiones.

Suramericana entiende la sostenibilidad como una visión integral e integradora de los propósitos de la organización. Se refieren entonces a la integración de tres dimensiones: económica, social y ambiental. En la dimensión económica se proponen lograr la viabilidad, en la social buscan la equidad y en la ambiental se refieren a la soportabilidad; y, en la confluencia de estas tres dimensiones se construye la sostenibilidad. Al llevar esta noción de sostenibilidad al negocio, plantean que gestionar los riesgos es

²³⁶ ("Grupo Sura. Recuperado el 29 de Julio de 2012, de Informe a Marzo 2012: <http://www.gruposuramericana.com/Paginas/Relacion/InformacionAccion.aspx>," 2012).

²³⁷ (Suramericana, 2012b).

gestionar la sostenibilidad, lo que constituye una fuente de innovación para las diferentes compañías que componen a esta empresa multinegocios.

La consolidación de las sinergias entre los negocios se concretan en la dimensión de los clientes: sinergias con Grupo Sura y soluciones integrales para clientes. En este texto no se hará referencia a las sinergias con Grupo Sura porque no se encontró referencia alguna en los documentos corporativos revisados ni se hizo alusión a ellas en las sesiones observadas. En contraste, las soluciones integrales de los clientes parece ser uno de los mayores retos que enfrenta el equipo de alta dirección, tanto para quienes tienen un rol corporativo como para los del rol corporativo/negocio. El desafío de estas soluciones integrales obedece a que la estrategia de Marca Sura lanzada en 2009, prometía a sus clientes ofrecer un valor agregado al ser parte del grupo, pero, como se explicará posteriormente, existe la percepción de no haberse alcanzado la sinergia prometida a los clientes.

En cuanto a la creación de nuevos negocios, no se presenta un análisis en este texto por ser temas de alta confidencialidad y no tener una relación directa con la gestión interna actual. Sin embargo, el hecho de ser un tema estratégico planteado formalmente, da cuenta de esa característica particular de Suramericana de estar activa en la creación y adquisición de nuevos negocios como estrategia de crecimiento.

Su estrategia de crecimiento hace parte de la estrategia de negocio planteada también en términos de la construcción de relaciones a largo plazo, la creación de valor y la eficiencia operativa. Esta estrategia hace especial énfasis en la gestión integral de riesgos como factor de sostenibilidad y generación de valor. La manera como Suramericana se autodefine da cuenta también de su estrategia de negocio, pues se considera una compañía multicanal, multisolución y multiregión que alinea sus prácticas a estándares internacionales.²³⁸

La estrategia corporativa/negocio subyacente está centrada en la ventaja competitiva potencial que tiene Suramericana al ser un grupo asegurador con la capacidad de cubrir todos los riesgos de sus asegurados, a través de sus distintas soluciones de seguros generales, de vida y de seguridad social. La estrategia de marca Sura, lanzada en el año 2009, promete entregar un valor agregado adicional por

²³⁸ ("Informe Anual 2012," 2013).

ser un asegurado Sura. Sin embargo, las maneras de conciliar los intereses de cada negocio con los procesos, para ofrecer soluciones que den cuenta de la sinergia comercial alcanzada, constituye todavía un desafío a superar. La estructura del direccionamiento estratégico de Suramericana está representada en la figura 25.

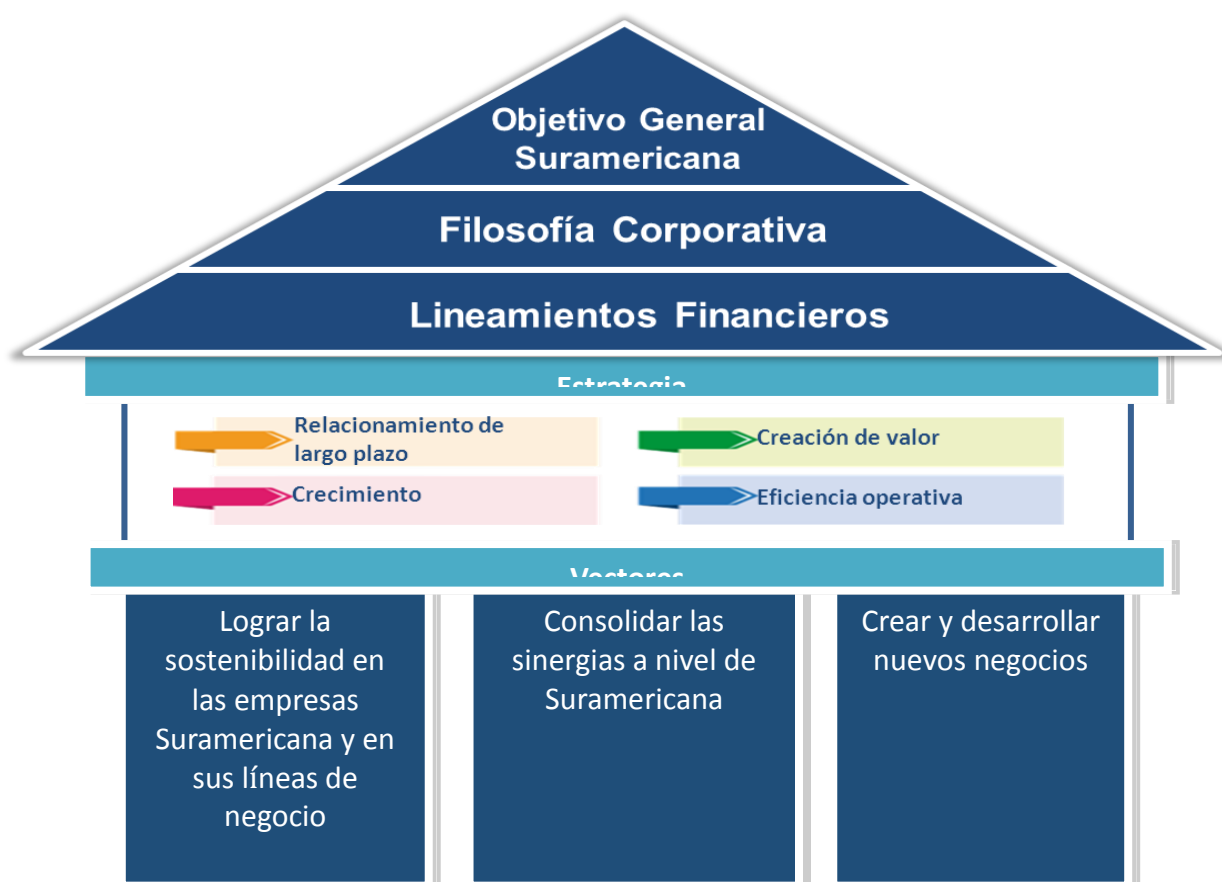


Figura 25. Direccionamiento Estratégico de Suramericana

Fuente: Presentación corporativa del Direccionamiento Estratégico 2012

El papel de la alta dirección de Suramericana no sólo es definir sino velar por la implementación coherente de este direccionamiento estratégico. Para ello toman los vectores estratégicos a manera de objetivos y los complementan con las diferentes dimensiones organizacionales para definir iniciativas, planes y proyectos cada vez más concretos, tal como se explica en la figura 26.

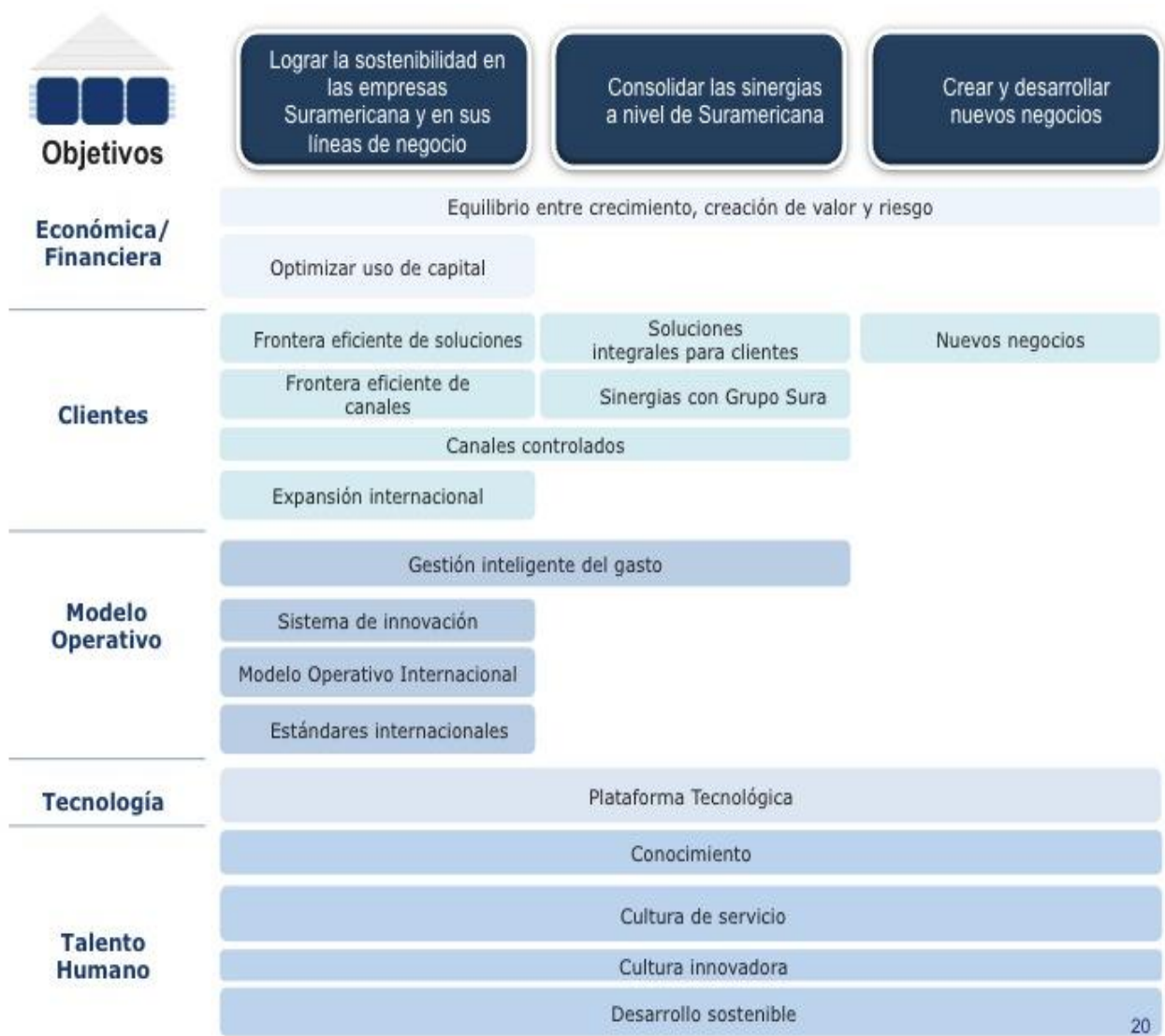


Figura 26. Implementación Estratégica de Suramericana
Fuente: *Presentación de Direccionamiento Estratégico 2013*²³⁹

²³⁹ (Suramericana, 2013).

Como puede observarse en el esquema anterior, la dimensión económica le aporta a los tres vectores (u objetivos) a través de la búsqueda del equilibrio entre el crecimiento, la creación de valor y el riesgos; y, a la sostenibilidad en particular, con el uso óptimo del capital.

La dimensión de clientes está centrada principalmente en la sostenibilidad y las sinergias. Los objetivos que se proponen en esta dimensión para alcanzar la sostenibilidad, es la búsqueda de fronteras eficientes de soluciones y canales, tener canales controlados (léase diferentes a los tradicionales), y expansión internacional. En relación con la consolidación de sinergias, desde esta dimensión, están las sinergias grupo y las soluciones integrales, presentadas anteriormente.

Desde la dimensión del modelo operativo, el énfasis se da en el aporte a la sostenibilidad, a través del sistema de innovación, el modelo operativo internacional y los estándares adicionales. Y, la gestión inteligente del gasto, aporta tanto a la sostenibilidad como a la consolidación de sinergias. La dimensión de tecnología soporta los tres vectores estratégicos a partir de la gestión y optimización de la plataforma tecnológica.

La razón por la cual el talento humano aparece como última dimensión, es porque se considera el pilar sobre el cual se sustentan todas las iniciativas necesarias para la implementación estratégica. Por tanto, su aporte se da tanto en la sostenibilidad, como en las sinergias y en los nuevos negocios. Las iniciativas desde las cuales se hace el aporte a estos vectores son: conocimiento, cultura de servicio, cultura innovadora y desarrollo sostenible. En coherencia con este planteamiento, la estrategia de talento humano propone facilitar la conformación de un equipo de trabajo capaz, competente y dispuesto a dar lo mejor de sí mismo para el logro de los objetivos organizacionales. Este objetivo se soporta sobre los principios corporativos y la cultura como pilares fundamentales. Como retos adicional a los planteados por los vectores, está la generación de conocimiento, la investigación y la innovación.

Para conformar el equipo de trabajo que se proponen, la estrategia de talento humano se enfoca en atraer, desarrollar, formar y retener el talento humano que requieren. Esto esperan lograrlo a través de la potenciación de las competencias, el mantenimiento de la calidad de vida del empleado y el desarrollo de su conocimiento. Todo esto con la expectativa de tener equipos de trabajo capaces de gestionar los negocios, de generar innovación y cambio, de mantener relaciones con los clientes, de alinear y ejecutar las estrategias y de desarrollar soluciones.

En términos de desempeño puede afirmarse que los planteamientos estratégicos de Suramericana en los últimos años han sido exitosos.

En la tabla 29, se presenta la evolución del indicador de valor económico agregado (EVA®) durante los seis últimos años. En la divulgación de la planeación 2014²⁴⁰ a empleados, se muestran los resultados alcanzados en el 2013 a partir de indicadores financieros como el EVA²⁴¹ (ver tabla), Utilidades, Ingresos y patrimonio; indicadores de mercado como participación y satisfacción de clientes; y otras cifras que se consideran relevantes. Todos estos indicadores tienen comportamientos positivos en cuanto a cumplimiento de metas o presupuestos

Tabla 29. *Evolución del Indicador de valor económico agregado de Suramericana S.A.*

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
EVA *	201.653	150.946	74.354	84.356	144.344	41.664

Fuente: Elaboración propia basado en información entregada por Vicepresidencia Financiera

*Notas: * Compañías de Generales, Vida, ARL y EPS*

En términos de participación de mercado, por ejemplo, la unidad de negocios de seguros (voluntarios) tiene una participación del 23.2% seguida por Mapfre con un 10.1%. Específicamente en los seguros generales, la participación de Suramericana es del 17.3% seguida de Colpatria con el 8.9%. En Seguros de vida, Suramericana tiene el 28.4% seguida de Mapfre con el 12.4%. Estos indicadores muestran el claro liderazgo de Suramericana en el mercado que se explica por la amplia distancia con el segundo competidor. En el negocio de riesgos laborales (ARL) tiene la mayor participación con un 28.8% seguida de Positiva con un 26.1%, según cifras de Fasecolda²⁴². Situación distante ocurre en el negocio de salud obligatoria (EPS) donde el líder del mercado es el Grupo Saludcoop con el 26,8%, mientras que Sura tiene el 8% que la ubica en el quinto lugar .

²⁴⁰ (Suramericana, 2014). Presentación de *powerpoint* solicitada al área de Desarrollo Gerencial en Mayo 25 de 2014, con el propósito de contextualizar y complementar el desempeño de la empresa multinegocios. Sin embargo, es importante aclarar que el desempeño no es el interés particular de esta investigación y que la reunión de presentación de resultados 2013 está por fuera del período de análisis de la misma.

²⁴¹ Indicador financiero que permite calcular el valor económico que se agrega en una organización al desarrollar su objeto. Esta es una marca registrada de sus creadores *Stern & Stewart* quienes lo definen como una medida del valor operacional periódico creado al deducir el costo de capital de la utilidad operacional después de impuestos. (Stern&StewartCo, 2002)

²⁴² Gremio del sector seguros en Colombia.

En relación con la satisfacción de los clientes, Suramericana utiliza la clasificación de estos como apóstoles, neutros y detractores²⁴³. Los apóstoles son clientes que llevan un mensaje positivo y que prefieren a Suramericana frente a las demás alternativas; los neutros los entienden como los clientes que si bien no son leales a la compañía tampoco hablan mal de ella; y, los detractores son los que mayor atención tienen de la organización puesto que tienen “un efecto de onda expansiva pues son personas que cuando están insatisfechas pueden causar mucho daño a la imagen de la empresa”²⁴⁴. En la tabla 30 se puede observar la composición que tienen los clientes en los negocios de seguros, ARL y EPS y su evolución desde el 2011 al 2013.

Tabla 30. *Evolución de la satisfacción de clientes*

		2011	2012	2013
Seguros	Apóstoles	54%	55%	64%
	Neutros	44%	44%	34%
	Detractores	2%	1%	2%
ARL	Apóstoles	52%	53%	60%
	Neutros	44%	45%	37%
	Detractores	3%	2%	3%
EPS	Apóstoles	54%	54%	53%
	Neutros	40%	40%	41%
	Detractores	6%	6%	6%

*Fuente: Presentación de divulgación de planeación 2014*²⁴⁵

Como se puede observar, el grupo de apóstoles de las compañías de seguros y ARL, tuvieron una notable mejoría entre los años 12 y 13, mientras que para la EPS el comportamiento ha sido muy estable. En cuanto al grupo de clientes detractores, se observa claramente la dificultad del negocio de la EPS, situación que se puede explicar fácilmente por el desprestigio del sistema de salud obligatorio en Colombia; sin embargo, según el estudio realizado por el Ministerio de Salud en el 2012 titulado

²⁴³ Estudio que realiza GALLUP para la compañía.

²⁴⁴ (Suramericana, 2014).

²⁴⁵ (Suramericana, 2014).

*Encuesta de evaluación de los servicios de las Entidades Promotoras de Salud*²⁴⁶, Suramericana se encuentra en el grupo de las entidades mejor evaluadas (grupo Alto) por los clientes. En la tabla 31 se presentan algunas cifras que dan cuenta de la complejidad de esta empresa multinegocios, como el número de clientes, el número de servicios prestados, el número de empleados y de asesores y el porcentaje de variación (con respecto al año anterior, es decir al 2012) de indicadores como los ingresos, los gastos en primas, las reservas y el patrimonio.

Tabla 31. *Algunas cifras importantes*

Descripción	Valor
Cientes totales:	8.4 millones
Seguros	3.8 millones
Seguridad social	3.7 millones
Filiales	0.9 millones
Servicios de asistencia	467.000
Prestaciones de salud	20.1 millones
Atención en promoción y prevención	3.4 millones
Empleados	9 280
Asesores	10640
Incremento de los ingresos	12%
Disminución en gastos de primas	11.1%
Incremento en Reservas	15%
Incremento del Patrimonio	10%

*Fuente: Elaboración propia*²⁴⁷

El buen desempeño que muestran los indicadores y cifras presentados son el fruto del trabajo coordinado en las distintas unidades de negocio encargadas de atender los clientes, pero también del trabajo de soporte y desarrollo que se ofrece desde el centro de servicios, como se podrá observar en la sección 5.3.

²⁴⁶ (Minsalud, 2012).

²⁴⁷ (Suramericana, 2014).

5.3 LA ESTRUCTURA EN EL NIVEL CORPORATIVO

Hasta el año 2006, las filiales creadas por Suramericana eran administradas por equipos directivos formados en su seno, pero con autonomía para tomar decisiones y estructuras organizacionales totalmente independientes. En esos años, los lineamientos de Inversura apuntaban a la necesidad de crear sinergias entre los negocios, para mejorar la productividad y la competitividad de la organización. Estos lineamientos, a su vez, estaban influenciados por los logros alcanzados en otras unidades de negocio del Grupo empresarial Antioqueño (GEA). Estas unidades enfrentaron los retos de la globalización a través de estrategias de focalización en negocios estratégicos, internacionalización y búsquedas de eficiencia. Suramericana, por su parte, se concentró inicialmente en ampliar su mercado nacional a través del fortalecimiento del servicio y a crecer a través del negocio de la seguridad social²⁴⁸.

Crear en el negocio de la seguridad social a través de unidades de negocio independientes y diferenciar el servicio en el mercado de seguros parecen argumentos suficientes para no tener como prioridad única la búsqueda de eficiencias; puesto que, el desarrollo de ventajas competitivas implica pensar en estrategias diferenciadoras que generalmente no pueden alcanzarse a través de procesos de estandarización y priorización. Es decir, que además de buscar la eficiencia y la priorización, también se pretendía aprovechar de una mejor manera el conocimiento desarrollado internamente en cada una de las unidades de negocio.

De hecho, una vez consolidadas las filiales de seguridad social y el liderazgo en el mercado de seguros, la idea de buscar eficiencias en áreas operativas comenzó a tomar un mayor sentido. Es así como se planteó en el año 2006, el proyecto de integración del Centro de servicios compartidos (CSC)²⁴⁹.

5.3.1 La creación del centro de servicios compartidos (CSC)

En 2006, el objetivo general de este proyecto consistía en “Crear una plataforma común de operación y de servicios para las compañías de seguros y seguridad social, que permita generar soluciones

²⁴⁸ (Rivas, 2011).

²⁴⁹ Presentación realizada por el área de Desarrollo Organizacional sobre la evolución del CSC en seis años de operación en el comité directivo de Suramericana S.A, en septiembre 25 de 2012 (Suramericana, 2012a).

integrales para las unidades de negocio, diferencia competitiva en el sector y sinergias de conocimiento y mercados”²⁵⁰

La creación del Centro de servicios compartidos (CSC) tenía como propósito alcanzar lo mejor de dos mundos administrativos: el descentralizado y el centralizado. Hasta ese momento, el descentralizado había sido el mundo dominante que trajo beneficios como respuesta rápida al mercado porque las decisiones estaban en la unidad de negocio y desarrollo de conocimiento técnico específico. Pero, por otro lado, la descentralización implicaba redundancia e ineficiencia que podía contrastarse con las economías de escala y estandarización que permite la centralización.

La integración entre lo mejor de la descentralización y lo mejor de la centralización se expresaba así: “foco en servicio, conocimiento especializado al servicio de todos, estructura plana por proceso y especialidad, incorporación de mejores prácticas y evaluación del desempeño como una empresa”²⁵¹ De esta manera se esperaba eliminar las áreas y servicios replicados para mejorar eficiencia y aprovechar el conocimiento técnico especializado de cada negocio.

La estructura de Inversura, antes del 2006, se presenta en la figura 27. En dicha estructura no sólo se observan las áreas replicadas en las unidades de negocio de seguros y seguridad social, sino también algunas áreas compartidas entre los negocios; por ejemplo, el área de asesoría jurídica y secretaría general de las cuatro unidades de negocio de la seguridad social o la mesa de dinero-inversiones entre la compañía de seguros y Suratep, hoy ARL Sura.

²⁵⁰ Suramericana (2012a).

²⁵¹ Suramericana (2012a).

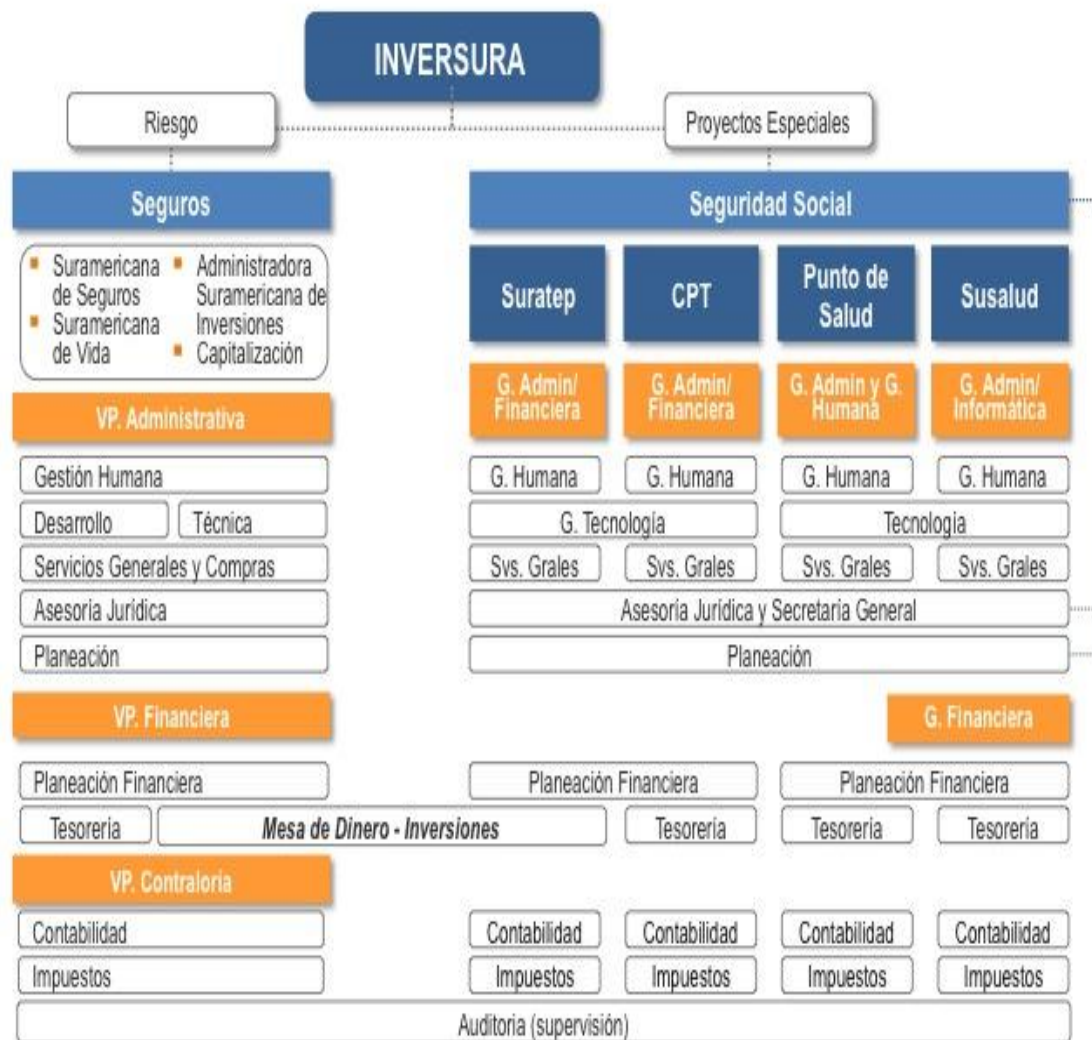


Figura 27. Estructura Inversura antes del CSC
Fuente: Desarrollo Organizacional²⁵²(Suramericana S.A, 2012, p. 3).

²⁵² Suramericana (2012a).

Con el objetivo de eliminar las áreas replicadas, se plantearon algunos lineamientos para el diseño del proyecto del CSC: enfoque en áreas de negocio, eficiencia, conocimiento, cultura de servicio, equidad, control y servicios modulares.

5.3.2 Evolución del CSC

El proyecto original planteaba tres etapas. La primera correspondía a la definición del alcance inicial del proyecto,; la segunda, era la incorporación de Agrícola de Seguros²⁵³ y la tercera, la evolución del alcance. Durante la primera etapa, ejecutada entre mayo y diciembre de 2006, se implementaron mesas de trabajo con los líderes de las áreas afines entre las compañías de seguros (vida y generales) y las de seguridad social (EPS, ARP, IPS, Consultoría en gestión de riesgos). Estas mesas de trabajo tenían como propósito identificar las mejores prácticas y procesos para ser adoptados en el nuevo CSC.

Las mesas de trabajo, como uno de los instrumentos utilizados para integrar los servicios de las unidades de negocio en un nuevo ente centralizado. Con base en una investigación precedente, se pudo percibir que desde la perspectiva de algunos de los decisores, ésta fue una fase exitosa de negociación a través de la cual los líderes de cada proceso en su respectiva unidad de negocio, tuvieron la oportunidad de presentarlo para elegir así el mejor de ellos, o definir uno nuevo que integrara lo mejor de cada organización. Desde la perspectiva de los no decisores, éste fue un proceso donde afloraron sentimientos de temor por pérdida de poder, que llevaron a conflictos de territorialidad y desconfianza²⁵⁴.

La etapa de la creación del CSC y de sus primeros años de operación se puede caracterizar como de un caos que forzó el aprendizaje, la integración y la construcción de nuevas maneras de ejecutar las tareas y procesos. Ese aprendizaje colectivo ha marcado la evolución del CSC y por tanto se ha ido redefiniendo su rol y su alcance, proceso que se ilustra en la figura 28.

²⁵³ Compañía adquirida por Inversura en el año 2006.

²⁵⁴ Rivas (2013a, p. 111).

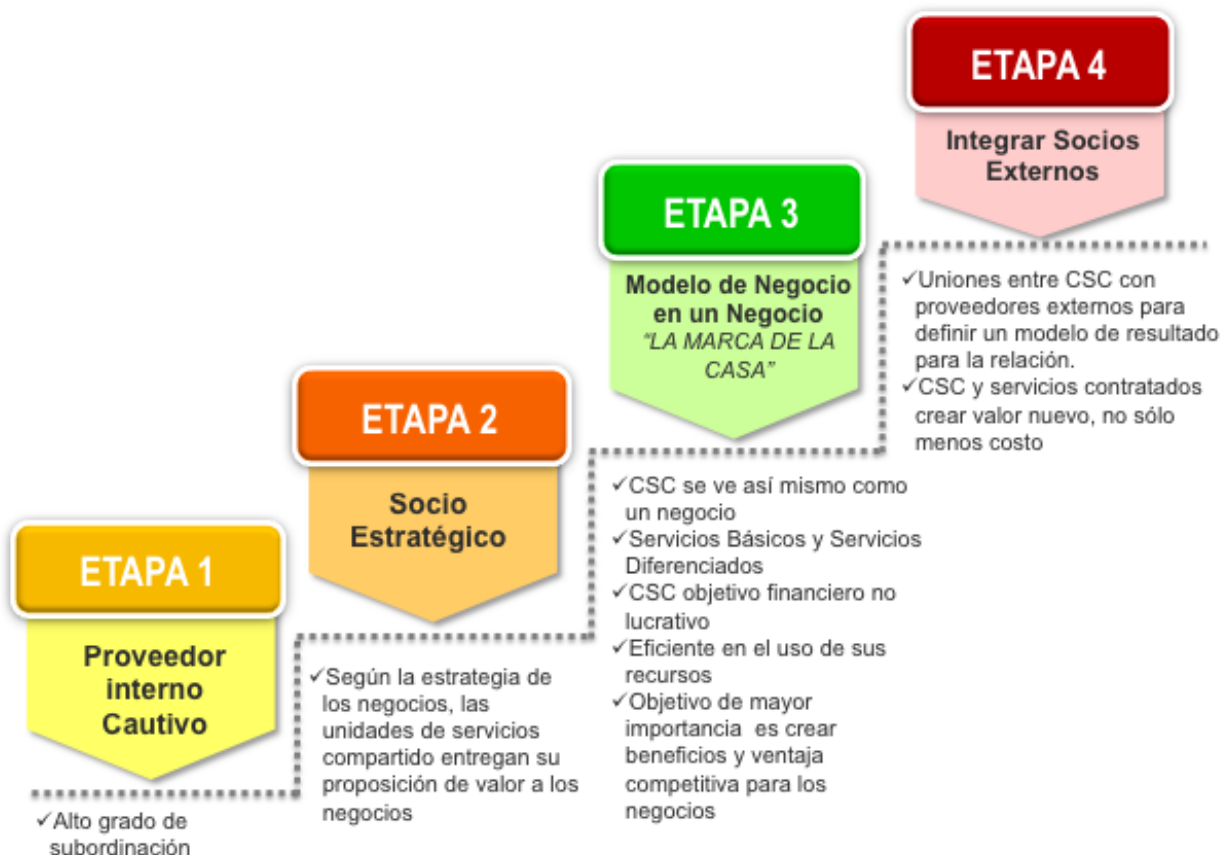


Figura 28. Modelo de maduración del CSC

Fuente: *Desarrollo Organizacional* ²⁵⁵

De las negociaciones en estas mesas de trabajo salieron los equipos y los primeros procesos estandarizados del CSC. En esta primera etapa, Suramericana caracterizó al CSC como “proveedor interno cautivo”, tal como se puede observar en el modelo de maduración, en el cual predominaba un alto grado de subordinación, tanto de los negocios al CSC como de este hacia ellos. Es decir, los negocios estaban obligados a seguir los lineamientos del CSC y éste a responder a las demandas de los negocios. En la figura 29 se ilustran las compañías atendidas en la primera etapa.

²⁵⁵ Suramericana (2012a).



Figura 29. Compañías atendidas por el CSC en primera etapa.

Fuente: Suramericana²⁵⁶

En la segunda etapa, no sólo se continuó con el proceso de estandarización de procesos y conocimiento de las distintas unidades, sino que también se integró a la compañía Agrícola de seguros. Este fue un reto mayor, pues esta compañía tenía una cultura totalmente ajena a la de las compañías nacidas de la Suramericana. Es decir que, ya no solo se trataba de eliminar áreas replicadas y procesos redundantes entre las compañías Sura, sino de incorporar los procesos identificados como “mejores prácticas” de Agrícola y al mismo tiempo, “alinearse” al personal de Agrícola a los estándares de Sura. En esta etapa el CSC se define como “socio estratégico”, y se logra conocer mejor a las unidades de negocio hasta el punto en que éstas logran reconocer la proposición de valor que les entrega el centro. En otras palabras, se materializan las economías de escala, se mejoran los tiempos de respuesta y se entregan servicios adicionales.

En la tercera etapa, se amplía el alcance del CSC a otras empresas, es decir que, a las unidades de seguros y seguridad social, se les suman las tres filiales internacionales²⁵⁷ y otras empresas de servicios financieros, servicios de vehículos, administradoras de carteras colectivas y el fondo mutuo de inversión. Es así como el CSC pasó de atender 7 a 15 empresas.

²⁵⁶ Suramericana (2012a).

²⁵⁷ Sura Panamá, Sura República Dominicana, Asesuisa del Salvador.

Como consecuencia natural de la evolución del CSC hasta la tercera etapa, éste se reconoce como un modelo de negocio. El CSC como negocio ofrece servicios básicos y otros diferenciados, que le permiten crear beneficios y fortalecer la ventaja competitiva de los negocios a través del uso eficiente de los recursos. Su objetivo entonces también es financiero pero no lucrativo. Esta etapa también se reconoce como “la marca de la casa”. El modelo de operación o de relaciones planteado en el proyecto se ilustra en la figura 30.



Figura 30. Modelo de Operación/Relacionamiento.

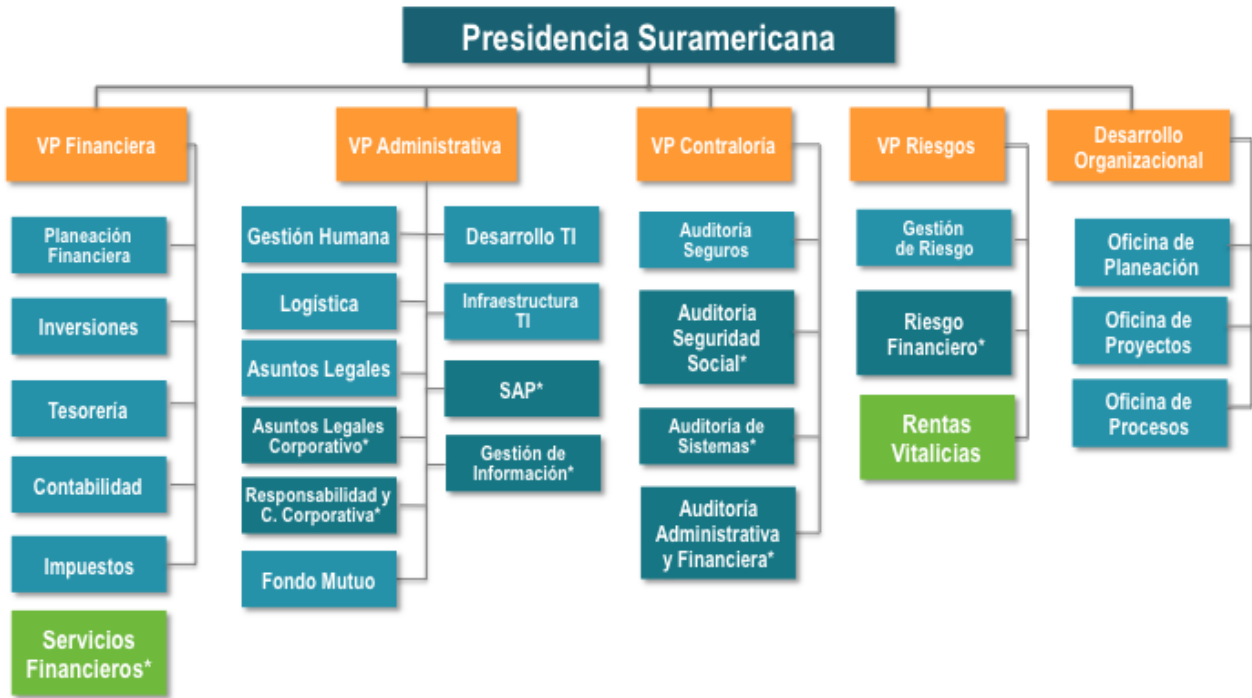
Fuente: (Suramericana S.A, 2012, p. 8).

En este modelo se observa que, el Centro corporativo es el que provee la dirección estratégica a las unidades de negocios y las políticas corporativas que guían la prestación de los servicios compartidos. Las unidades de negocio, por su parte, entregan resultados al centro corporativo y se apoyan en los servicios compartidos a través de la solicitud de requerimientos.

5.3.3 El rol actual del CSC

El CSC ha crecido permanentemente en alcance y servicios gracias al incremento en el número de compañías que debe atender. El Centro de Servicios Compartidos (CSC) se representaba en el 2011 en una estructura organizacional de cuatro vicepresidencias y un área de desarrollo organizacional. Las Vicepresidencias son: Financiera, administrativa, contraloría y riesgos.

En el año 2011, se creó también la Vicepresidencia Internacional, con el propósito de integrar las empresas adquiridas en el exterior. Sin embargo, la responsabilidad de atender las filiales por parte de las áreas subordinadas de la vicepresidencia internacional solamente se asignó en el 2013. En la figura 31 se puede observar la estructura en el 2011, con vicepresidencias y áreas subordinadas.



*Áreas creadas posteriormente

10

Figura 31. Composición del centro corporativo de Suramericana en 2011

Fuente: (Suramericana S.A, 2012, p. 10)

Cada una de estas vicepresidencias así como la gerencia de desarrollo organizacional, tienen un portafolio de servicios y subservicios que ofrecen a las 15 empresas atendidas. Algunos ejemplos de este tipo de servicios y subservicios por prestados por Vicepresidencias o área de desarrollo organizacional, se presentan en la tabla 32.

Tabla 32. Ejemplos de servicios y subservicios prestados por el CSC

Área	Servicio	Subservicios
Vicepresidencia financiera	Diseño y administración del modelo de costos	Costeo ABC, apoyos puntuales a costeos de procesos
Vicepresidencia Administrativa	Gente nueva trabajando	Solicitud de personal
Vicepresidencia de Riesgos	Gestión integral del riesgo en procesos, proyectos y planeación	Contextualización, aseguramiento, control, monitoreo, comunicación.
Vicepresidencia de Contraloría	Antifraude	Controles para prevenir, detectar y registrar pérdidas materializadas.
Desarrollo Organizacional	Asesoría en la definición, despliegue y seguimiento del direccionamiento estratégico	Talleres de consenso para la estrategia-alineación; construcción planteamiento estratégico, construcción cuadros de mando e indicadores estratégicos; diseño esquema de divulgación y seguimientos.

Fuente: (Suramericana , 2013)

Para prestar el portafolio de servicios, las vicepresidencias se soportan en gerencias y direcciones que asumen los servicios, procesos y proyectos. La satisfacción de los usuarios de los servicios del CSC se mide, desde el 2010, por el estudio de satisfacción del servicio interno²⁵⁸ (Synapsis, 2012).

Este estudio tiene como objetivo la definición de un índice de satisfacción de los clientes internos de Suramericana por el servicio que reciben de las diferentes áreas de la empresa. Para ello, se mide la satisfacción de cada vicepresidencia, gerencia y dirección en aspectos críticos de los principios y oferta de valor de Suramericana. Adicionalmente, se identifican las oportunidades de mejoramiento con el propósito de construir planes que permitan cerrar las brechas identificadas y las fortalezas que pueden ser replicadas en otros procesos. Este índice de satisfacción sirve como medición objetiva para los programas de reconocimiento al desempeño así como para el establecimiento de planes y revisión de metas anuales.

Los aspectos que evalúa el estudio son: facilidad de comunicación, actitud de servicio, confiabilidad, oportunidad, efectividad, flexibilidad y creatividad, valor agregado, servicios ofrecidos. El modelo de

²⁵⁸ Synapsis (2012).

satisfacción que propone la firma consultora que lo realiza, establece “con claridad las áreas a evaluar, los pesos de cada variable, el aporte que cada capítulo tiene para el índice general”²⁵⁹

La escala utilizada es de 1 a 5 que posteriormente se pasa a un indicador porcentual sobre 100%; de esta manera, el totalmente insatisfecho corresponde a uno y el totalmente satisfecho a cinco. El valor mínimo esperado por Suramericana es de 80%. Las variables y factores de satisfacción a evaluar y sus pesos correspondientes se pueden observar en la tabla 33.

Tabla 33. *Variables y factores de satisfacción de usuarios del CSC*

Peso %	Variable	Factor	Peso %
10,1	Facilidad comunicación/contacto	Facilidad para contactarse	4.6
		Orientación	5.5
26,6	Actitud de servicio	Trato	4.2
		Interés en solicitudes	5.7
		Información	5.5
		Manejo de conflictos o diferencias	5.4
		Información recibida acerca de requerimiento	5.8
21,1	Confiabilidad	Conocimiento	4.9
		Coherencia	5.1
		Acuerdos y promesas	5.6
		Confiabilidad	5.5
10,4	Oportunidad	Disponibilidad	5.2
		Velocidad	5.2
10,5	Efectividad	Proceso	5.1
		Respuesta	5.4
11,7	Flexibilidad creatividad	Rekursividad	6.1
		Formas de hacer y mejorar procesos	5.6
5,1	Valor agregado	Pro actividad y anticipación	5,1
5,0	Servicios Ofrecidos	Portafolio	5,0

Fuente: (Synapsis, 2012, p. 8)

Los resultados de la evaluación se presentan en matrices de impacto–satisfacción que buscan ilustrar la relación entre el nivel de satisfacción y el impacto de los atributos definidos en la evaluación del cliente.

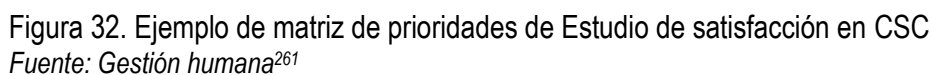
²⁵⁹ Synapsis (2012, p. 6).

En el eje vertical, se presentan los índices representados en satisfacción alta (cuatro a cinco) Media (tres) Baja (uno a dos). En el eje horizontal se presentan los valores relacionados con el impacto de cada atributo así: Bajo impacto (cero a 33%) impacto medio (33 a 66%) y alto impacto (66 a 100%). Estas matrices se entregan a cada una de las áreas evaluadas con las metas por año, los resultados, los aspectos que mejoraron con respecto al año anterior y los que deben ser revisados para el año siguiente. La meta global de este indicador de servicios prestados por el CSC para el 2012 era de 81.30% y el resultado fue de 82.67% lo que significa un cumplimiento del 101.69%²⁶⁰. Un ejemplo de la manera como se envían los resultados y prioridades a cada área se puede observar en la figura 32.

En términos generales, esta encuesta le permite a Suramericana monitorear año a año, gerencia a gerencia, la evolución que tiene el CSC con respecto a sus usuarios, no sólo desde la medición del índice de satisfacción sino como la construcción de lealtad que se ha alcanzado año a año. El número de empresas atendidas, las vicepresidencias, gerencias y direcciones que componen el CSC, el portafolio de servicios y subservicios que ofrecen, dan cuenta de la complejidad que emerge de la administración del conjunto de negocios.

El reto para el CSC va más allá de mantener altos niveles de servicio o de satisfacción de sus clientes, entendidos como las compañías que atiende. El desafío está en lograr la integración de sus proveedores como socios de manera que sea definir un modelo de resultado que afiance la relación en el largo plazo, y especialmente, que le permita no sólo generar menores costos sino creación de nuevo valor para la diversidad de negocios que compone a Suramericana.

²⁶⁰ Información enviada vía mail por analista de gestión humana el día 24 de abril de 2013.



5.4 QUEHACER GERENCIAL

El quehacer gerencial de la alta dirección está evidentemente influenciado por la historia y la cultura de Suramericana. En esta sección se hará una descripción del equipo de alta dirección, particularmente de la influencia que han tenido sus presidentes así como de las características del comité directivo. Para ello se hará referencia a la formación interna, los estilos de pensamiento, el compromiso ético, la toma

²⁶¹ (Synopsis, 2012).

de decisiones y los privilegios del conocimiento. Posteriormente, se describen las reuniones gerenciales en las cuales interactúan estos directivos.

5.4.1 La alta dirección

El equipo de la alta dirección se conforma por el presidente y los vicepresidentes corporativos, los de negocio y el área de desarrollo organizacional. En términos de la organización corresponden al nivel uno y dos según el organigrama que maneja el área de talento humano. En 2013, el comité directivo estaba compuesto por: Presidente, Vicepresidente de Seguros, Vicepresidente de Seguridad Social, Vicepresidente Administrativo, Vicepresidente Financiero, Vicepresidente de Contraloría, Vicepresidente de Riesgos, Vicepresidente Internacional y Gerente de Desarrollo Organizacional. El rol que juegan estos directivos, se materializa en la formación de un comité de tipo corporativo. Este Comité tiene la responsabilidad de administrar el conjunto de negocios, y también de cada uno de los negocios; y se preocupa por que el apellido “Sura” sea respetado con unos mínimos entendidos como perfil de cliente deseado o niveles de servicio que no sólo protejan sino que valoricen la marca.

La Tabla 34 presenta la conformación del equipo de la alta dirección cuyo grupo primario es el comité directivo de Suramericana S.A., así como la abreviatura que se usa para referirse a su cargo, el rol que ejercen (Centro corporativo CC o Corporativo/negocios CN) y el código con el cual se identifica dentro de esta investigación.

Tabla 34. *Equipo de la alta dirección de Suramericana*

Participante	Abreviatura área	Rol	Código en investigación
Presidente	P	CC	PCGAP
Vicepresidente Administrativo	VPA	CC	VPAFO
Vicepresidente Financiero	VPF	CC	VPFJFU
Vicepresidente de Riesgos	VPR	CC	VPRAFO
Vicepresidente de Contraloría	VPC	CC	VPCML
Vicepresidente Internacional	VPI	CC	VPISP
Vicepresidente de Seguros	VPS	CN	VPSJDE

Participante	Abreviatura área	Rol	Código en investigación
Vicepresidente de Seguridad Social	VPSS	CN	VPSSAA
Gerente de Desarrollo Organizacional	GDO	CC	GDOJPN

Fuente: Elaboración propia

En Suramericana, la toma de decisiones no es necesariamente un proceso jerárquico sino que se sustenta en el conocimiento especializado del tema en cuestión. En este sentido, el papel que juegan los vicepresidentes es tan fundamental como el del presidente.

5.4.2 El Presidente

La figura del presidente en Suramericana ha sido importante no sólo para el logro de los resultados de la organización, sino como enlace con otros actores relevantes para el progreso social del país, y particularmente de Antioquia. El ejemplo más claro del compromiso de la empresa con el país está representado por la participación del Dr. Nicanor Restrepo, entre 1998 y 2002, en su rol de presidente de Suramericana, en los diálogos de paz liderados por el Presidente Andrés Pastrana,

En Suramericana, cada uno de sus presidentes ha dejado un legado que hoy se reconoce en los valores y la cultura, y que constituyen el llamado “ADN Sura”. La antigüedad en la empresa así como su estabilidad en el cargo, son características del grupo de ex-presidentes que pueden explicar, en parte, su influencia en la historia de la organización. La tabla 41 especifica los siete presidentes que ha tenido Suramericana a lo largo de su historia; aunque el promedio de años de permanencia en la presidencia es de 10, el comportamiento muestra que después de largos períodos se presenta un período menor y luego nuevamente otro período mayor. Por ejemplo, el primer período del Señor Gutiérrez Bravo fue de 11 años y luego lo siguió el del Sr Uribe Escobar que fue de 4 años; posteriormente, el señor Molina estuvo 20 años mientras que su sucesor, el Sr. Moreno estuvo 4 años; a continuación, también estuvo 20 años el Sr. Restrepo Santamaría mientras que su sucesor, el Sr. Vélez, estuvo 4 años (ver tabla 35). Aunque este patrón de comportamiento es claro, no hay una evidencia clara que explique el porqué de su comportamiento, pero quizás esté asociado a la dificultad de romper el vínculo con los presidentes de larga duración.

Tabla 35. *Sucesiones presidenciales de Suramericana*

Nombre	Período de Presidencia	Profesión	Antigüedad en la compañía
Gonzalo Alberto Pérez Rojas	2003-actual	Abogado Universidad de Medellín	33 años
José Alberto Vélez Cadavid	1999-2003	Ingeniero administrativo Escuela de minas Universidad Nacional de Colombia	19 años
Nicanor Restrepo Santa María	1984-2004	Ingeniero administrativo Escuela de Minas	28 años
Guillermo Moreno Uribe	1980-1984	Ingeniería civil Facultad Nacional de Minas	35 años
Jorge Molina Moreno	1960-1980	Abogado de la Universidad Pontificia Bolivariana	35 años
Alejandro Uribe Escobar	1956-1960	Ingeniería civil Facultad Nacional de Minas	12 años
Carlos Gutiérrez Bravo	1945-1956	Ingeniero de la Escuela de Minas	11 años

Fuente: Elaboración propia.

Durante sus casi 70 años de actividad, los presidentes de Suramericana han trazado y re-definido la forma de hacer negocios en su sector. El interés por la sucesión del Presidente ha estado presente desde los inicios de la empresa cuando el Sr. Carlos Gutiérrez Bravo se preocupó por preparar a Alejandro Uribe Escobar como su sucesor. Esta tradición es emblemática de la empresa madre (Suramericana de seguros), y se ha mantenido a lo largo de los años. La preparación de los sucesores no es un proceso formal explícito, sino una costumbre tácita que se ha caracterizado por el privilegio otorgado al conocimiento especializado del negocio de seguros. En palabras de Nicanor Restrepo Santamaría, uno de sus ex-presidentes: “quién no ha suscrito no ha desarrollado el olfato del negocio de seguros”²⁶² Lo que significa que los presidentes no sólo adquieren un conocimiento técnico a través de la experiencia sino también la sensibilidad frente a las necesidades de los clientes.

El Presidente es quien asume la responsabilidad por las decisiones que tomen todos sus colaboradores; aunque esto no significa que él tenga la última palabra. Por el contrario, su interés está

²⁶² Entrevista realizada (20 de enero de 2012).

en la descentralización y en el empoderamiento de sus vicepresidentes, de quienes espera a su vez que den autonomía a sus gerentes y directores, y así sucesivamente, hasta dar mayor libertad para pensar a los analistas.

5.4.3 El Comité directivo

La principal característica del comité directivo de Suramericana es la amplia trayectoria en la organización que tienen todos los miembros del equipo de alta dirección que participan de manera regular en este órgano de dirección.

La edad y la antigüedad, la educación formal (pregrado y posgrado), la educación gerencial, el área o sector de experiencia y la unidad de negocio donde el directivo ha trabajado más tiempo, son características que inciden en la manera cómo se construye el Comité, sus decisiones, sus lineamientos y la forma de proceder.

Con referencia a la edad de los miembros del equipo, se observan dos grupos: primero, el de los dirigentes que oscilan entre los 40 y 50 años; y el segundo, formado por aquellos que se encuentran entre los 50 y 60 años. Cinco de ellos se encuentra en el rango menor y cuatro en el rango mayor.

Con respecto a la antigüedad de los menores, cuatro llevan entre 15 y 20 años en la organización y uno lleva entre 20 y 25. Entre los mayores, tres llevan entre 25 y 30 años, uno lleva entre 25 y 30 y el presidente lleva más de 30 años en la compañía. La relación de la edad y la antigüedad muestra como estos directivos se han desarrollado profesionalmente dentro de Suramericana.

En cuanto a la educación formal en pregrado, en el Comité participan dos abogados, cuatro ingenieros de distintas especialidades, dos administradores de negocios y un contador. Solamente dos de ellos tienen formación en administración desde pregrado, quienes además tienen un MBA como posgrado al igual que uno de los ingenieros. Adicionalmente, dos de los vice- presidentes tienen maestría en seguros o ciencias actuariales, uno tiene especialización en Política Económica y otro en Derecho Laboral.

Como educación gerencial complementaria, los miembros se han beneficiado de tres programas no formales que se destacan: 1) programa Presidente de Empresas de la Universidad de los Andes, en el cual participaron dos miembros; 2) el programa *CEO Management Kellogg Program*, seguido por tres miembros ; y 3) el programa de Alta Dirección del INALDE, seguido igualmente por tres otros miembros.

Los siete miembros del equipo que provienen de la compañía de seguros han participado en estos programas de educación gerencial.

En el caso de este equipo de directivos, siete de los nueve miembros han tenido su trayectoria en la compañía de seguros; específicamente, seis de ellos vienen de seguros generales y uno de la compañía de vida, mientras que solamente uno tiene su trayectoria en la ARL y otro en la EPS.

La educación formal del equipo está fuertemente influenciada por las carreras llamadas duras, como las ingenierías, las ciencias actuariales y la contaduría. Es evidente que no hay un tipo de educación, al menos formal, en áreas de las ciencias humanas, aunque el derecho se considere una ciencia social. Al respecto, el área de Gestión humana de Suramericana se encarga de fortalecer esas competencias en quienes tienen personal a cargo en cualquiera de las áreas y negocios.

En el equipo de dirección, la participación de mujeres no es frecuente. El nivel jerárquico más alto de la empresa multinegocios está liderado por hombres. Las mujeres ocupan un porcentaje superior que los hombres en el perfil de la población empleada. En el 2014 (período que no está contemplado en esta investigación), el vicepresidente administrativo fue promovido al cargo de Vicepresidente de Asuntos Corporativos de Grupo Sura, y el cargo vacante pasó a ser cubierto por el Vicepresidente Financiero quien fue reemplazado por una mujer que hacía parte de su equipo de trabajo.

1) Formación Interna

La formación interna de los altos directivos de la empresa ha sido una constante desde sus inicios; esto implica que no existe la costumbre de llevar ejecutivos con experiencia laboral en otras empresas por fuera del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA). En las pocas excepciones en que se ha nombrado un directivo en Suramericana que no sea un ascenso interno, se trata de directivos de empresas “hijas” o “hermanas” del GEA.

Esto implica que, históricamente, Suramericana ha puesto un especial énfasis en la selección y la formación de sus futuros directivos. La costumbre es, y ha sido, contratar personas jóvenes desarrolladas internamente a través de la rotación por diferentes áreas, las pasantías con reaseguradores, el patrocinio de estudios en el exterior, el liderazgo de proyectos, entre otros. Desde el período del Señor Alejandro Uribe Escobar (1948-1960), Suramericana empezó a enviar a los directivos y potenciales sucesores a estudiar y formarse al exterior. El mismo señor Uribe recuerda:

*“Lo que hizo el Dr. Gutiérrez conmigo...siempre formar al sucesor. Esa es una de las primeras metas que tuve todo el tiempo. Yo escogía a Jorge Molina...lo formé para la presidencia. Y él formó a Guillermo Moreno, y así, Guillermo formó a Nicanor”*²⁶³

Sin embargo, en Suramericana, se dice que un profesional que técnicamente cumpla con todas las expectativas no necesariamente puede llegar a ser un directivo y menos un sucesor. Según el ex-presidente Restrepo Santamaría, existen virtudes poco evidentes que superan el perfil profesional del directivo; por ejemplo, el trato que le dan a sus colaboradores, la preocupación por aprender y profundizar sobre el tema que se tiene a su cargo. Se valora el trabajo, el esfuerzo y el compromiso con la organización y el país. Y hay un rechazo por las personas ambiciosas, en términos de dinero y de buscar carreras estelares.

Otro de los ex-presidentes se refiere así a la importancia de un buen proceso de selección de los colaboradores:

“Para mí es fundamental el criterio del perfil ético, es clave. Y es una ética que comprende muchas cosas: el trato a los demás, por ejemplo. Entonces es ese conocimiento de la gente...El que trata mal al subalterno y es demasiado alabador del jefe muestra que hay algo que no está bien. Igual uno puede decir que tampoco está bien el excesivo deseo de poder. Eso se le va notando a la gente. Y también el excesivo deseo de dinero. Son un montón de temas alrededor de lo ético que son fundamentales y que no salen en una entrevista de selección. Eso se da en la medida en que tengas un alto relacionamiento con la gente. Si tú nunca sales de la oficina, si tú nunca invitas a alguien a un café, tu nunca te das cuenta de eso”.²⁶⁴

Según el Señor Restrepo Santamaría, durante su liderazgo, siempre se percibía el interés en tener un plan de sucesión pero no tomaba forma explícita. Había análisis, pero sobretodo se tenía en cuenta el ascenso al interior de la organización y el conocimiento allí desarrollado; conocimiento que no podía, y no puede, obtenerse fuera de la empresa multinegocios.

Actualmente, el ejercicio de selección de sucesores obedece a un proceso formal explícito. Uno de los vicepresidentes explica:

²⁶³ Entrevista realizada (24 de abril de 2013).

²⁶⁴ Entrevista realizada (14 de noviembre de 2013).

“Gestión humana se reúne con cada gerente y definen los cuadros [de sucesión] para su gerencia, luego con vicepresidencias. Y después, en comité directivo, se miran en cascada...Es un ejercicio que yo creo que hay que mejorarlo, es muy subjetivo, le falta objetividad. Aunque los que estamos ahí tratamos de ser los más objetivos posible pero no deja de ser una opinión”²⁶⁵

Como se ha explicado anteriormente, en Suramericana, las habilidades gerenciales de los sucesores se desarrollan a partir de la exposición interna a los retos y dificultades de los negocios, y se complementa con los estudios patrocinados que realizan en universidades del exterior y con las pasantías en las compañías reaseguradoras de Alemania y Suiza. El estudio en otros países es una práctica común muy valorada no sólo por la adquisición de conocimiento especializado, probablemente no disponible en el país, sino también porque se considera importante el contacto con diversas culturas y otras realidades.

La influencia determinante en la formación de un sucesor es la relación maestro-aprendiz que desarrolla con el presidente o jefe directo. Una relación basada en la confianza que se expresa en la entrega de responsabilidades y no de tareas y, también, en la confrontación que ayuda a desarrollar el buen criterio. Uno de los vicepresidentes planteaba que:

“Por ejemplo, cuando hacemos los seguimientos a proyectos corporativos nos agarramos [discutimos]. Pero, cuando se acaba la reunión todo el mundo está como si nada hubiera pasado...La apertura para discutir las cosas es un ADN de esta compañía”²⁶⁶

Pero, a pesar de la disposición al debate y a la discusión, el volumen de temas que implica la administración del conjunto de negocios, desde una perspectiva más integradora que especializada, supera la capacidad de tiempo y espacios de interacción del equipo directivo. El crecimiento de las empresas ha empezado a limitar los tiempos y espacios de debate, que se daban frecuentemente cuando éstas eran más pequeñas. Esto se hace evidente en el testimonio de uno de los vicepresidentes:

“Deberíamos abrir más discusiones. También hay que entender que la compañía tiene un volumen de temas que antes eran más poquitos. Antes era más manualita. Ahora todos nos

²⁶⁵ Entrevista realizada (3 de abril de 2013).

²⁶⁶ Entrevista realizada (25 de septiembre de 2012).

tenemos que meter en todo y falta retroalimentación de otras áreas. Y muchas veces uno no opina porque no tiene la información. A veces falta esa discusión.”²⁶⁷

Sin embargo, en Suramericana, la formación técnica en el negocio de seguros siempre se ha considerado esencial para el desarrollo de los altos directivos. Los vicepresidentes actuales han pasado por áreas técnicas, comerciales, financieras o de mercadeo; así mismo, pasan por distintos negocios, o soluciones. De hecho, la rotación por diferentes áreas de la compañía es una de las maneras como se forman los directivos.

En la década de 1980 y comienzos de 1990, el área de riesgos técnicos se constituyó en prácticamente en una “incubadora” de directivos. En esta área, los jóvenes se formaban en los aspectos técnicos del negocio de seguros con el apoyo de las reaseguradoras y el estudio individual. De allí salían después a ocupar cargos claves para ese momento en los distintos ramos del seguro como incendio, transportes, sustracción, entre otros. Se rotaban en distintos tipos de roles: de cara al negocio, de cara al cliente, o de soporte en oficina central. Uno de los Gerentes lo explica así:

“...[Es] la cantera de profesionales de esta compañía...Ese departamento se creó en 1984 o 1985, duró como 10 años y yo diría que hoy en día la alta dirección salió de allá”²⁶⁸

Este equipo de alta dirección de Suramericana ha sido caracterizado por el área de Gestión Humana, con el apoyo de una firma de consultoría que aplicó el Modelo BETESA (*Best Talents analysis*), que se explica a continuación.

2) Estilos de pensamiento de los directivos

En 2006, Suramericana S.A contrató una empresa consultora para el “análisis del estilo de pensamiento, desarrollado a partir de bases neurofisiológicas y neuroquímicas, creado para optimizar el desempeño personal y organizacional”²⁶⁹. La herramienta de evaluación es conocida como el Modelo Betesa el cual se basa en la división del cerebro, entre frontales y basales, izquierdo y derecho. Los frontales representan “el punto de vista respecto al mundo” y los basales se refieren al “especialista”

²⁶⁷ Entrevista realizada (17 de octubre de 2012).

²⁶⁸ Gerente, entrevista realizada (3 de abril de 2013).

²⁶⁹ Información entregada por el área de Gestión humana de Suramericana por considerarse relevante para la presente investigación (Betsa, 2010).

que es cada uno al desarrollar sus tareas en forma particular. El lado izquierdo lo representan como la "brújula interior" mientras que el lado derecho lo identifican con el "área del flujo". Al cruzar estos análisis se definen cuatro estilos de dominancia:

Tabla 36. *Estilos de dominancia según modelo Betesa*

Estilo de dominancia	Descripción
Frontal izquierdo	Lógico, analítico, decidido, evaluador, matemático, calculador confrontador, orientado a las metas.
Frontal derecho	Creativo, visionario, innovador, recursivo, sintetizador, arriesgado, simultáneo, holístico.
Basal izquierdo	Cauteloso, ordenado, minucioso, secuencial, rutinario, procedimental, eficiente, conservador.
Basal derecho	Armonizador, conciliador, empático, pertenencia, expresivo, motivador, espiritual, rítmico.

Fuente: Gestión humana ²⁷⁰

Según el informe presentado por la firma consultora que aplicó el modelo en Suramericana, en el equipo de alta dirección hay cuatro miembros frontales izquierdos, tres frontales derechos, dos basales izquierdos y ningún basal derecho. Además de la dominancia, el modelo BETESA caracteriza la competencia de los directivos en los términos que se presentan en la tabla 37.

De acuerdo con este modelo, las personas pueden llegar a tener dos competencias que los caracterizan. Dentro del equipo de dirección evaluado, siete de los nueve integrantes se orientan a los resultados, solo uno es secuencial, cuatro son espíritus libres y cuatro son sentimentales.

²⁷⁰ (Suramericana, 2011).

Tabla 37. *Competencias según modelo Betesa*

Competencia	Descripción
Orientado a resultados (FI)	Le gusta ganar, competitivo, define prioridades, toma decisiones, orientado al fondo y descuida las formas, practico, organizado.
Secuencial (BI)	Planear, organizar, administrar recursos, implementar, eficiente, responsable, inflexible, psicorrígido, cuadriculado, meticulado, detecta errores, resistente al cambio, rutinario.
Espíritu libre (FD)	Idealista, convincente, innovador, recursivo, sintetizador, arriesgado, imprudente, simultaneo, detallista, genera redes de relaciones, valora la diversidad, es intuitivo, desordenado, desconcentrado, artístico, sentido del humor.
Sentimental, sentido de pertenencia (BD)	Busca aprobación y reconocimiento, armonizador, conciliador, empático, expresivo, susceptible, colaborador, le cuesta concretar, argumentar, hacer valer su posición, no cierra ciclos, le gusta enseñar, desarrollar personas.

*Fuente: Gestión humana*²⁷¹

Adicionalmente, el modelo permitió determinar la contribución de los miembros al equipo; es decir, qué capacidad tiene cada individuo para hacer algo en particular. Por ejemplo, a los orientados al logro se les facilita estructurar y dirigir, construir bases sólidas, obtener resultados así como la organización, la planeación, el seguimiento y la evaluación. Quienes tienen un espíritu libre, están orientados a las relaciones, se les facilita darse cuenta del otro, establecer redes y contactos así como la cooperación, el servicio, la empatía, la cercanía y la calidez. Y quienes se caracterizan por ser visionarios, se les facilita la innovación, la articulación, la globalidad, la integración, el comienzo y la inspiración de futuro. Al cruzar el estilo de dominancia y las competencias, los consultores presentan un esquema donde se categorizaron a los directivos entre los orientados al logro, a la relación y los visionarios (ver figura 33).

De los nueve integrantes del equipo evaluado, cinco tienen, además de la dominancia frontal izquierda, una orientación al logro. Es decir que son lógicos, analíticos, evaluadores, matemáticos, calculadores que se preocupan por estructurar, dirigir, planear y obtener resultados. Dos de ellos están orientados a la relación y tres tienen una dominancia frontal derecha que se caracteriza por un espíritu libre, idealista, creativo, arriesgado e innovador.

²⁷¹ Suramericana (2011).



Figura 33. Mapa de perfiles según modelo BETESA

Fuente: *Gestión humana*²⁷²

El presidente, por ejemplo, manifiesta un carácter de visionario al igual que el vicepresidente de riesgos, mientras que los dos vicepresidentes de negocios, seguros y seguridad social, tienen una clara orientación al logro. El vice-presidente de seguridad social también presenta características de visionario. Los vicepresidentes financiero, de seguros e internacional están orientados al logro, mientras que el administrativo y el contralor tienen además de su orientación al logro, una orientación a la relación.

En algunas de las conversaciones entre los miembros del equipo se percibe una preocupación por la marcada tendencia del comité hacia la orientación de los resultados, puesto esto podría convertirse en obstáculo para la generación de sinergias puesto que, hasta el momento, su desempeño está medido en términos de indicadores relacionados con sus áreas o negocios. Aunque exista un indicador de creación de valor que muestra los frutos del trabajo colectivo, éste es igual para todos los miembros de la organización y por tanto, no evalúa el desempeño de los directivos en particular.

Los Vicepresidentes no son ajenos al apego por el conocimiento técnico especializado. Este tipo de conocimiento se impregna por la cultura dominante y por tanto es difícil pensar en términos de

²⁷² (Betesa, 2010).

integración, colaboración y cooperación como lo exigen las estrategias corporativas sinérgicas. Sin embargo, la frustración por no alcanzar la sinergia comercial esperada, es decir, por no obtener los resultados esperados, ha inducido la generación de sinergias de diferentes tipos en sus propias áreas o negocios.

La integración de conocimientos técnicos especializados de cada negocio se puede percibir en la función que cumple el centro de servicios compartidos. Esta estructura que apoya la sinergia como estrategia se ve obligada a ir más allá de lo que cada unidad de negocio solicita para generar nuevos procesos y procedimientos con un sentido corporativo.

3) Compromiso ético

Cada uno de los presidentes que ha tenido la compañía ha dejado una huella que hoy se inscribe en el ADN. Los ex-presidentes y los directivos actuales, y particularmente los que provienen de las compañías de seguros, se refieren con un gran énfasis al “ADN Sura”. Aunque nadie puede explicar de manera concreta el significado del “ADN SURA”, todos saben que se trata de un legado que han dejado los fundadores y primeros directivos de la empresa que se intenta preservar y difundir. Este legado se caracteriza por un compromiso ético de los directivos y colaboradores que se expresa a través de una alta exigencia por hacer las cosas bien, el respeto por los demás, por las ideas ajenas, la competencia y la sociedad en general. También se distingue por La preocupación de ir más allá de la generación de valor económico para trascender hacia la construcción de ciudadanía a través de diferentes expresiones artísticas y trabajo social.

El Dr. Nicanor Restrepo Santamaría, presidente por más de 20 años, se refiere, por ejemplo, a los “molinazos” como aquellas expresiones de regaño o reconocimiento que utilizaba el Presidente Jorge Molina para aprobar o desaprobar las conductas de los colaboradores. Este presidente, en particular, se preocupó mucho por la formación constante en valores como el respeto y la responsabilidad con la sociedad en general. Al respecto, el Señor Restrepo Santamaría afirma:

“Jorge Molina, cuando lo recibía a uno, le decía: usted viene a trabajar en una organización donde nadie jamás está obligado a dormir en una almohada de piedra, acá todos duermen en almohada

de plumas porque jamás la organización va a forzar la conciencia de alguien para hacer una transacción o un negocio” ²⁷³

El respeto por las personas y la preocupación por mantener una conducta ética rigurosa son fundamentales para Suramericana. Por su parte, el ex-presidente Señor Alejandro Uribe Escobar, plantea que Suramericana tiene un gran sentido de pertenencia de la gente y eso hace una diferencia grande en la gerencia, es decir, es muy distinto gerenciar una empresa que es querida por sus colaboradores y una que no se merece el compromiso y respeto de su gente.

En referencia a los principios corporativos de transparencia, respeto, responsabilidad y equidad, uno de los Vicepresidentes actuales comentó:

*“Los principios no surgieron porque Gonzalo [el Presidente] y nosotros [los vicepresidentes] nos pusimos a decir cuáles eran, sino porque se hizo un estudio de cultura que dijo cómo nos hemos comportado a través de los años y eso [los principios] es muy importante en esta compañía. Se preserva y se cuida esa historia y eso ayuda a mantener los principios de generación en generación. Gonzalo les habla de la historia del señor Molina y eso se pasa y se pasa a los jóvenes en las bienvenidas, en las inducciones...Esta compañía ha cambiado, pero se ha preservado el respeto por esos señores [Fundadores y primeros directivos] que pusieron unas bases muy fuertes. Y lo valioso es que eso se ha transmitido oralmente y en el día a día se ve la preocupación por hacer las cosas bien hechas, por pensar en el largo plazo”*²⁷⁴

Uno de los vicepresidente se refiere a la transmisión oral de la tradición y de los principios como el “método del juglar”, él explica :

*“... nosotros somos como los juglares, vamos llevando de boca en boca...y no sé si para el tamaño de estas compañías sea (apropiado). Pero ese método nos funciona y por eso se ha cultivado. Yo no sé porque no he trabajado en otras compañías, pero ésta hay que vivirla.”*²⁷⁵

El tener estos principios corporativos y un compromiso ético se constituye en un soporte fundamental para los directivos pues están claras las prioridades. Al respecto un ex vicepresidente con rol corporativo comenta:

²⁷³ Entrevista realizada (13 de junio de 2012)

²⁷⁴ Entrevista realizada (17 de octubre de 2012)

²⁷⁵ Entrevista realizada (25 de septiembre de 2012)

“Tienes que actuar con integridad, respetar a los clientes, respetar a las personas, respetar muchísimo la marca...De alguna manera eso ayuda a inmunizarlo a uno e inmunizar a las empresas en temas de corrupción y cosas así.”²⁷⁶

No obstante, además del compromiso ético que se vive en estas compañías y de ese ADN que genera tanto compromiso y refuerzo de su identidad, también hay una cierta arrogancia; el testimonio de uno de los ex directivos da cuenta de esta idea:

“ Creer que todas las soluciones se inventaron aquí...eso es un poquito de arrogancia, nos creemos el cuento y no nos damos cuenta que afuera de este grupo existe vida, existen ideas y empresas muy buenas”²⁷⁷.

Esta actitud de sobrevaloración de Sura se considera una carga difícil de llevar para los directivos pues no sólo limita su visión sobre oportunidades y amenazas futuras sino que refuerza el perfeccionismo y la territorialidad que caracterizan a la empresa.

4) Toma de decisiones

La decisión colegiada entre los distintos directivos de diferentes niveles es una de las características sobresalientes de Suramericana. La amplia trayectoria que adquieren los directivos en su proceso de formación interna genera una especie de “autoridad moral” o legitimidad que no puede pasarse por alto a la hora de tomar decisiones. En otras palabras, en Suramericana no se tolera muy bien un presidente que imponga una decisión no compartida por sus vicepresidentes. Esto significa que, antes de la decisión final, se dan amplios debates con los vicepresidentes, quienes a su vez, comparten el tema con las personas expertas en el tema objeto de decisión.

La toma de decisiones en el Comité directivo no está codificada. Se basa en la tradición, el conocimiento tácito y la influencia de la historia, es decir, del ADN Sura. El presidente no impone las decisiones a su equipo y, por el contrario, estimula el debate y la confrontación para lograr un acuerdo frente a la mejor alternativa a elegir. Uno de los ex-presidentes comenta:

“A mí me parece que es la fuerza de la argumentación y no el cargo. Por eso me encantan las reuniones diversas.”²⁷⁸

²⁷⁶ Entrevista realizada (29 de octubre de 2013).

²⁷⁷ Entrevista realizada (29 de octubre de 2013).

De hecho, uno de los actuales vicepresidentes afirma que en los momentos en que las razones sólidas valen más que el poder, se rompe con el

“...poder tradicional donde digo yo soy el jefe entonces defino. No, eso dejó de existir hace mucho rato en esta compañía”²⁷⁹

La autonomía que se da en la toma decisiones se ejerce libremente en el nivel corporativo e incluso en el corporativo-negocios. En un nivel más funcional los directores enfrentan ciertas limitaciones para empoderar a los analistas. El discurso de la compañía está centrado en que los analistas puedan pensar estratégicamente y se les permita tomar decisiones. Al mismo tiempo, los jefes directos siguen siendo controladores. Uno de los analistas con rol corporativo describe esta limitante así:

“Por ser tan controladores [los jefes] es que preparan tanto las cosas y se pegan tanto de los protocolos...Son cuadriculados y quieren sentir que todo salió de ellos. Entonces, todo tiene que pasar por ellos...Por eso los procesos son muy lentos. Falta como más dinámica, más emoción, más autonomía.”²⁸⁰

Adicionalmente, en el estudio realizado por una firma consultora sobre la cultura de la empresa²⁸¹, el liderazgo autocrático emerge como una condición que aún persiste en la organización. Ésta se explica por el control permanente que garantiza que las cosas van a ser analizadas en profundidad y que no habrá errores en los planteamientos; es decir, por el perfeccionismo que también caracteriza la actividad gerencial. Además, de acuerdo con el mismo estudio, el personal de la empresa todavía tiende a ser muy obediente frente a las exigencias del jefe y siente temor de equivocarse al proponer ideas nuevas²⁸². En el equipo de alta dirección hay consciencia de la responsabilidad que implica tomar decisiones cuando su función es ejercida como administradores y no como dueños o accionistas mayoritarios de la compañía.

²⁷⁸ Entrevista realizada (14 de noviembre de 2013).

²⁷⁹ Entrevista realizada (25 de septiembre de 2012).

²⁸⁰ Entrevista realizada el 9 de septiembre de 2013.

²⁸¹ Estudio etnográfico realizado por la firma Etnológica durante los años 2012-2013, cuyos objetivos fueron: Identificar elementos clave de la cultura de la organización que serán incidentes y determinantes para la implementación exitosa del modelo de innovación; Entender la incidencia y relevancia que tienen la cultura de la organizacional de los siguientes elementos: colaboración, liderazgo y creatividad; Encontrar las concepciones e imaginarios que los empleados tienen en diferentes niveles, áreas y negocios en torno a la innovación; Entender la importancia, el lugar o interés que tiene la innovación en la vida laboral de los empleados (Etnologica, 2013). Dicho estudio fue presentado en grupo primario ampliado del 16 de Julio de 2013, sesión que hizo parte de las observaciones de la presente investigación.

²⁸² Etnologica (2013).

La firme convicción de que el conocimiento tiene un lugar privilegiado en la organización, ofrece a los directivos una sensación de tranquilidad, y especialmente, por el soporte que reciben de quienes dominan el conocimiento técnico o especializado. Uno de los vicepresidentes afirma que para él, lo mejor de la empresa es:

“... que por más puesto que uno tenga, uno no es el que toma la decisión. La palabra de uno no es la última. Al contrario, es una más dentro de muchas.”²⁸³

Por lo demás, el Presidente advierte que el Comité de dirección no es para que les tomen las decisiones a los directamente responsables, sino para ventilar los temas y ver si son posibles o no. Los responsables de tomar las decisiones son aquellos que están en el negocio, los que dominan el tema. Ellos necesitan ser ágiles y flexibles para poder aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. El conocimiento que se despliega desde el comité no refleja los intereses individuales de uno de los directivos, ni el conocimiento especializado de un negocio, sino más bien es el conocimiento colectivo orientado hacia los propósitos corporativos.

En el Comité directivo hay representación de ambos niveles, el corporativo y de negocio e incluso, hay temas que corresponden a nivel corporativo-negocio. Pero las decisiones que corresponden al nivel corporativo, requieren el concurso de todos los miembros del Comité directivo. Uno de los vicepresidentes lo explica así:

“En el rol corporativo se toman decisiones distintas más enfocadas a determinar en qué negocio estamos y cómo se les asigna capital a los negocios, para apalancar el crecimiento, ya sea para un proyecto interno, una fusión, una adquisición o cualquier otra actividad. El rol corporativo no está en el día a día del negocio. El centro corporativo es el que decide entre las distintas unidades el capital que se va a necesitar y donde se va a localizar.”²⁸⁴

²⁸³ Entrevista realizada (19 de noviembre de 2013).

²⁸⁴ Entrevista realizada (23 de octubre de 2013).

En el nivel de negocios, se toman las decisiones relacionadas con clientes y mercado; pero, en relación con la administración del conjunto de negocios, las decisiones les competen a los directivos corporativos.

5) Privilegios del conocimiento

En Suramericana, el que tiene el conocimiento es quien puede y debe asumir la responsabilidad de tomar una decisión. Tradicionalmente, el privilegio que se le otorga al conocimiento se origina en la escasez de conocimiento técnico sobre seguros, históricamente impartido en las instituciones formales de educación superior y en el mercado. Al respecto, El doctor Restrepo Santamaría explica:

“... en el tema actuarial había una decisión clarísima de Suramericana que en la medida en que el mercado en Colombia no tenía estudios sobre actuaría entonces había que formarlos”²⁸⁵

Uno de los vicepresidentes formado en actuaría en una universidad extranjera reconoce que él ha sido uno de los beneficiados de la preocupación de la empresa por el acceso a todo el conocimiento técnico posible. Y explica que estas iniciativas forman parte de la estrategia de la empresa, puesto que es difícil competir con recursos económicos ante las grandes firmas aseguradoras del mundo; y por tanto, la empresa comprende que en lo único en que se pueden equiparar o superar a esos grandes competidores es en el conocimiento técnico que adquiere y desarrolla la gente de la organización.

Premiar el conocimiento es incluso una estrategia de retención del talento. Por eso, no solamente se apoyan con becas y patrocinios para estudiar, sino que se promueven los cursos con los reaseguradores y las capacitaciones permanentes. Durante el mandato del Dr. Restrepo Santamaría (1984-2004), por ejemplo, se implementaron diferentes iniciativas como la Unidad del Conocimiento, con el propósito de democratizar el acceso al conocimiento. Durante este periodo, los patrocinios que recibían tradicionalmente los potenciales sucesores se hicieron más accesibles para personal de nivel medio e incluso bajo.

Sin embargo, quien posee conocimiento experto se abre un espacio de debate y de decisión dentro de la empresa, es decir, ese conocimiento es la llave hacia el reconocimiento de los superiores. Evidentemente, esta es una de las grandes fortalezas de Suramericana, pero también se ha convertido en uno de los mayores obstáculos al momento de compartir ese conocimiento. El responsable de un

²⁸⁵ Entrevista realizada (20 de enero de 2012).

tema, es quien se supone que sabe; y por tanto, lo defiende como si fuera la única y mejor opción, excluyendo otras posibles alternativas. Al respecto, uno de los analistas con rol corporativo señala :

“Me parece que a veces usan un lenguaje todo acartonado con la idea de que la gente piense que es el más teso [experto] del mundo...me he encontrado con gente que en realidad no dice nada, pero le dan al discurso una elegancia y unas palabras...lo bueno es que en la empresa puede hablar el que sea”.²⁸⁶

El conocimiento especializado que se adquiere a través del tiempo, refuerza la territorialidad de los distintos estamentos de la organización. Cada área, en cada negocio, cree tener el conocimiento “cierto y confiable” y por tanto es difícil poner a conversar actores de diversas áreas en proyectos o procesos transversales. Esta situación también se presenta de manera pasiva en el comité de dirección donde los vicepresidentes suelen preferir el silencio antes que opinar sobre un tema que ellos consideran que no es de su dominio.

6) El perfeccionismo

La preocupación por hacer las cosas muy bien se asocia a la influencia que han tenido los reaseguradores en la historia de la compañía de seguros. Desde el comienzo, fueron los ingleses y posteriormente los suizos y alemanes los encargados de transmitir el conocimiento técnico de seguros que no se encontraba disponible en ninguna institución educativa del país. A lo largo de la historia de la compañía, ha sido costumbre enviar directivos a realizar pasantías a la compañía reaseguradora en Alemania donde no solo se adquieren conocimientos técnicos sino también administrativos. Esto parece haber generado una costumbre de compararse con estos altos estándares de las reaseguradoras europeas y no con estándares de los competidores nacionales. El Señor Restrepo Santamaría argumenta que en la cultura empresarial de la *Münchener* y la de Suramericana se pueden encontrar muchos lugares comunes, como por ejemplo, la construcción de un patrimonio artístico. Para este ex presidente, la influencia de la *Münchener* en la cultura administrativa de Suramericana es evidente.

El sentimiento que tienen los empleados de la organización de tener que ser los mejores, no deja mucho espacio para que las propuestas sean mejoradas en el tiempo, sino que se ejerce una presión para lograr la perfección desde el primer intento. Y la responsabilidad que implica ser líderes del

²⁸⁶ Entrevista realizada (9 de septiembre de 2013).

mercado tiene un peso importante en la preocupación por sacar productos terminados a prueba de error.

Por lo demás, el compromiso ético con la organización y el privilegio atribuido al conocimiento también contribuyen con su cuota al perfeccionismo. En Suramericana, en general, y especialmente en la compañía de seguros, se tiene un sentimiento de agradecimiento con la organización, no sólo por el desarrollo profesional que se ha alcanzado al interior, sino por la seguridad que se adquiere debido a los beneficios que otorga la empresa a sus empleados. Este sentimiento de gratitud y de respeto por la marca Sura constituye un criterio de máxima exigencia al momento de presentar propuestas o proyectos. En este mismo sentido, las oportunidades que ofrece la organización para que sus empleados se formen y se especialicen y, la entrega de responsabilidades más que de tareas, se convierte en un reto que incentiva el ir más allá de las expectativas del jefe inmediato.

La formación interna, los estilos de pensamiento, el compromiso ético, la toma de decisiones, los privilegios del conocimiento y el perfeccionismo caracterizan el quehacer gerencial del equipo de la alta dirección de Suramericana. Este quehacer gerencial del día a día, es a la vez expresión de tradición, cultura y “ADN Sura” así como de cambio y evolución.

La manera de afrontar la agresividad del mercado y de reducir la complejidad de la administración del conjunto de negocios se puede percibir en las reuniones gerenciales donde interactúan los directivos con rol corporativo y rol corporativo/negocio.

5.4.4 Espacios de interacción

Los espacios en los cuales interactúa el equipo de la alta dirección, entre sí y con los demás colaboradores son variados, pero se destacan dos particularmente: las reuniones gerenciales y los proyectos. Las reuniones de tipo gerencial son aquellas a las cuales asisten los niveles uno, dos y tres de la estructura organizacional que maneja Gestión Humana, es decir, presidente, vicepresidentes, gerentes y directores.

1) Reuniones gerenciales

El objetivo de estas reuniones es el de abordar los temas pertinentes de la responsabilidad gerencial de tomar decisiones, hacer seguimiento al planteamiento estratégico, discutir temas sobre tendencias del entorno, conflictos internos, oportunidades de negocios y otros de interés para la dirección de las

distintas unidades de negocio de la empresa. Los tipos de reuniones más frecuentes son: comité directivo, grupos primarios de vicepresidencias, grupo primario ampliado y sesiones de planeación.

Los grupos primarios se dan en todos los niveles de la empresa multinegocios y se consideran “la célula básica para dar comienzo a una red de comunicación al interior de nuestras compañías”²⁸⁷ La realización de los grupos primarios es una manera de promover la creación y mantenimiento de una relación de trabajo saludable y productiva entre los distintos miembros de la organización. En este sentido, se espera que a los grupos primarios asistan los líderes y sus inmediatos colaboradores con el propósito de buscar una mayor eficiencia en la tarea que desempeñan así como compartir temas de interés común, buscar apoyo en otros compañeros del equipo o establecer y comunicar nuevos lineamientos para el equipo.

Las temáticas sugeridas para tratar en los grupos primarios son: seguimiento integral de gestión y procesos del área; homologación de información corporativa; seguimiento al presupuesto y a las estrategias corporativas. De cada grupo primario debe redactarse un acta donde consten los asistentes, los temas tratados, los compromisos definidos con responsables y fechas de cumplimiento.

De las reuniones gerenciales, tres tienen particularmente el carácter de grupo primario: el comité directivo considerado el correspondiente al equipo de la alta dirección; los que realiza cada uno de los vicepresidentes con su equipo de trabajo; y, el grupo primario ampliado.

Los comités directivos se programan semanalmente, pero pueden cancelarse si entran en conflicto con la agenda de la presidencia. En promedio, se realizan dos al mes, con una duración de dos horas. La agenda de estas reuniones tiene una estructura que permanece constante: dos presentaciones realizadas por invitados, presentación del informe del presidente y asuntos varios. La preparación de la agenda, el acta y el orden de la reunión está a cargo del Gerente de Desarrollo Organizacional.

Adicionalmente, el equipo de alta dirección se encarga de preparar la Junta Directiva para lo cual se pone en discusión la agenda y las presentaciones para hacer las correcciones y validaciones pertinentes. Para quienes asisten a este comité directivo en calidad de invitados, éste es un espacio importante de reconocimiento, es un momento para mostrar los avances y logros de los negocios del centro de servicios compartidos.

²⁸⁷ Suramericana (2012, p. 2).

El comité directivo más que un espacio de decisión es un espacio de información e intercambio de ideas acerca de lo que está ocurriendo, y por momentos, es un espacio de debate y reflexión. No obstante, con frecuencia, el Presidente manifiesta un sinsabor por la limitación de tiempo para verdaderos momentos de repensar los negocios.

El grupo primario observado en el desarrollo de esta tesis fue el de la Vicepresidencia Administrativa. Este grupo primario se realiza semanalmente con una duración de tres horas y también pueden cancelarse cuando la agenda del vicepresidente así lo exige. La planeación de la reunión está a cargo del Vicepresidente Administrativo y el acta tiene un responsable que rota periódicamente. El desarrollo de la agenda también es constante: cada uno de los directores o líderes de áreas, procesos o proyectos que intervienen en el equipo, presenta las novedades de su resorte. Una vez finalizada la ronda, el Vicepresidente da su informe con relación a la asistencia a Junta Directiva y comité directivo. Al final también hay un espacio para los asuntos varios.

El grupo primario ampliado se hace al menos dos veces al año o esporádicamente por solicitud del presidente cuando se requiere presentar un tema en particular. Además del equipo de la alta dirección, a este grupo asisten todos gerentes y directores de todas las compañías nacionales que componen el conjunto de negocios. En promedio asisten 60 personas a sesiones de 4 horas en las cuales se desarrolla una agenda previamente definida con el presidente.

Otras reuniones de tipo gerencial son las sesiones de planeación que se realizan en el segundo semestre del año, con el propósito de presentar y definir los planes estratégicos para el año siguiente. Estas sesiones son definidas desde cada negocio o área, pero usualmente se trata de sesiones de dos días donde asiste todo el nivel directivo. Cada negocio, vicepresidencia o área del centro de servicios compartidos presentan para discusión sus ideas y proyectos para el año siguiente. Estas sesiones se realizan durante los meses de agosto y septiembre de cada año. En los meses de octubre y noviembre se realiza una sesión adicional de consolidación de lo definido previamente; y finalmente, se presentan la planeación definida en comité directivo donde se realiza una priorización de proyectos presentado.

Adicionalmente, hay otros tipos de reuniones gerenciales que fueron observadas en el marco esta tesis doctoral, como la asamblea anual de Grupo Sura, el lanzamiento del proyecto corporativo CRM y el informe anual a empleados de Suramericana.

2) Proyectos

La manera más contundente de implementación de la estrategia en Suramericana son los proyectos. Estos son los mecanismos para alcanzar los objetivos estratégicos definidos por las directivas, y se constituyen en espacios de trabajo colaborativo en el que participan agentes de distintas dependencias y negocios que se reúnen con un objetivo, plazo y presupuesto definidos. Los proyectos se categorizan en: corporativos, estratégicos y operativos. Los dos primeros tienen seguimiento por parte del Comité directivo o de alguno de los vicepresidentes, mientras que los operativos son responsabilidad directa de cada negocio. Esto significa que los corporativos y estratégicos impactan más de un negocio mientras que los operativos se enfocan en un tema particular de un negocio específico.

La Gerencia de Desarrollo Organizacional es la encargada de liderar el proceso de formulación y evaluación de los proyectos que conforman el portafolio cada año. Para el año 2012, por ejemplo, había 11 proyectos corporativos en ejecución que venían del año anterior y se plantearon nueve nuevos adicionales. De estos 20 proyectos corporativos, siete tenían impacto en Suramericana, siete correspondían a la vicepresidencia de Seguridad Social, cuatro a la vicepresidencia de seguros, uno a la vicepresidencia internacional y uno al centro de servicios compartido.

Los proyectos estratégicos para el 2012 fueron 60, de los cuales 16 son nuevos para ese año; 10 se relacionaban con el centro de servicios compartidos, 37 con la vicepresidencia de seguros, 15 con la vicepresidencia de seguridad social y dos con Suramericana.

Esta gran cantidad de proyectos es expresión de la dinámica de la organización hacia el mejoramiento de procesos, desarrollo de nuevos proyectos, optimización financiera y creación de nuevos espacios de interacción donde sea posible la captura de sinergias. Sin embargo, la capacidad de la organización para mantener la operación rutinaria y el desarrollo de esta cantidad de proyectos, se quedó corta al momento de la ejecución. A partir de las reflexiones acerca del exceso de proyectos del 2012 vs capacidad de ejecución, se optó por ser más estrictos en el proceso de priorización. Fue así como para el 2013, los proyectos corporativos bajaron a 12 (recordar que en el 2012 fueron 15).

Los proyectos se clasifican según la estrategia a la que le apuntan, por ejemplo, para el 2013, cinco proyectos estaban orientados al relacionamiento de largo plazo, tres a la creación de valor, tres al crecimiento y uno a la eficiencia administrativa. También se clasifican de acuerdo con la temporalidad: cuatro son de largo plazo, cuatro de mediano plazo y cuatro de corto plazo. Adicionalmente, se mira si

el impacto de estos proyectos se da en el modelo de negocios actual o si se plantea un nuevo modelo de negocio; el 58% de los proyectos corporativos 2013 aportan al modelo actual y el 42% proponen un nuevo modelo.

A manera de ejemplo, uno de los proyectos corporativos se denomina Sistema de innovación e investigación. Este proyecto se presenta en seis fases o componentes: análisis de entorno, análisis interno, cultura y liderazgo, implementación de proyectos, unidades de investigación y definición de políticas. En el análisis de entorno se proponen hacer una referenciación y vigilancia tecnológica, mientras que en el interno se proponen identificar la información interna sobre clientes y mercado relevantes para el modelo de negocio. En el componente de cultura se tiene en cuenta el estudio de cultura realizado por Etnológica (comentado anteriormente) así como el sistema de liderazgo, la participación y los reconocimientos. En la implementación se tienen en cuenta los líderes de proyectos y la articulación con la oficina de proyectos, mientras que en las unidades de investigación se propone plantear el proceso de I+D. Finalmente, en la definición de políticas se espera llegar a definir las reglas del juego en relación con la investigación y la innovación. Estos seis momentos o fases le aportan a la estrategia de innovación que se plantea a partir de tres iniciativas: el ideario, la cocreación y las redes de conocimiento.²⁸⁸

Uno de los proyectos corporativos del 2013 es el llamado *Programa CRM*²⁸⁹ planteado desde el año 2012, el cual tiene como propósito incrementar el valor de la relación con los clientes. Este proyecto consta de cuatro módulos: automatización de la fuerza de ventas, automatización del mercadeo, servicio al cliente y redes sociales. Se espera que con este proyecto se logre tener una vista común de cliente (visión 360°) que permita concretar la idea de que cada cliente es único y por tanto la relación con él debe ser única desde Sura (y no cada negocio de manera independiente). Adicionalmente, se espera velar por la calidad y el buen gobierno de la información del cliente.²⁹⁰

²⁸⁸ En la presente investigación se propuso hacer observación de este proyecto pero no fue posible dentro del periodo de trabajo de campo, sin embargo, se menciona por la relación estrecha que tiene con el tema de conocimiento; la información aquí presentada se tomó de la presentación de planeación 2013. (Suramericana, 2013)

²⁸⁹ *Customer Relationship Management*.

²⁹⁰ (Suramericana, 2013). La sesión de lanzamiento de este proyecto hizo parte de las sesiones observadas de la presente investigación; también se analizaron algunos documentos y se entrevistaron al responsable directo y al líder del proyecto.

Para los negocios, los proyectos no son solamente una oportunidad de creación y optimización. Estos permiten el acceso a recursos adicionales al presupuesto asignado, situación que se sale del propósito original de los proyectos y que genera una gran congestión para las áreas encargadas del seguimiento.

El seguimiento a los proyectos se ha configurado no sólo como un espacio de interacción fundamental entre los altos directivos y los demás colaboradores, sino que es un espacio de formación que cobra más importancia cada día en la organización. La premisa de los directivos es que al seguimiento no sólo asiste el gerente o responsable del proyecto sino que, en la medida de lo posible, asiste el equipo de trabajo completo. En este espacio, los analistas presentan los avances y los directivos preguntan, cuestionan, confrontan, reflexionan, sugieren pero dejan las decisiones para quienes tienen el conocimiento especializado sobre el tema. En esa puesta en común se logran superar barreras culturales como el perfeccionismo y el privilegio por el conocimiento técnico para lograr acuerdos que permiten no sólo el cumplimiento del presupuesto y plazo del proyecto, sino de generar un nuevo conocimiento colectivo que puede expresarse en nuevas soluciones, procesos, políticas o procedimientos.

5.4.5 Rutinas

Además de las rutinas propias de los espacios de interacción, como los grupos primarios, las sesiones de planeación y los proyectos, Suramericana ha desarrollado otras rutinas que sostienen el quehacer gerencial del EAD. Entre ellas, la manera como los directivos informan a los demás colaboradores de la organización, como por ejemplo, la gira anual de presentación de resultados por las principales oficinas de las distintas regiones donde Suramericana tiene presencia en Colombia; y, la utilización de tecnologías de información como correo electrónico y chats para mantener informado el equipo de trabajo. Además, la manera como los directivos forman a sus colaboradores, como por ejemplo, la transferencia del “ADN” en los procesos de inducción y en las bienvenidas; la presentación de proyectos, la definición de sus líderes y el seguimiento de los corporativos y estratégicos en reuniones con el equipo de trabajo; el patrocinio de estudios superiores tanto en el país como en el exterior; el empoderamiento para tomar decisiones relacionadas con temas técnicos puntuales; la discusión con expertos en temas particulares sin importar la posición jerárquica en el organigrama; la referenciación externa sobre procesos en otras compañías nacionales, por ejemplo con otras empresas del grupo empresarial antioqueño, pero también con los líderes del mundo en el tema de interés; la utilización de firmas consultoras para procesos de investigación y de intervención organizacional; y, el incentivo de

expresiones artísticas como mecanismos de construcción de ciudadanía. Todas éstas han llegado a ser institucionalizadas al punto de ser reconocidas como prácticas comunes en Suramericana características del equipo de alta dirección de la organización.

El compromiso ético, el perfeccionismo, la formación interna de los directivos, la toma de decisiones basada en el conocimiento experto, el privilegio por el conocimiento, y las demás rutinas anteriormente mencionadas, conducen a Suramericana y, en particular, a su equipo de alta dirección a la constitución de un “sistema complejo adaptativo”, que se ha configurado por la influencia de la historia, en la medida en que éstas rutinas expresan, en parte, las adaptaciones que los agentes despliegan como respuesta a los diferentes fenómenos culturales, organizacionales y de mercado.

Además del reto de administrar coherentemente el conjunto de negocios, los directivos de Suramericana enfrentan el desafío de tener un cliente “Sura” en el centro de su operación. Esto implica que a las preguntas propias de la estrategia corporativa, presentadas en el primer capítulo, se le suman algunas de las preguntas de la estrategia de negocio. Tener un cliente Sura, implica lograr consensos, integrar conocimientos técnicos desde los negocios, crear nuevas reglas de juego, desarrollar nuevos procesos y soluciones, compartir plataformas tecnológicas, definición conjunta de proyectos, creación de nuevos indicadores que den cuenta del sentido corporativo. En otras palabras, el propósito de entregar una única propuesta de valor “Sura” a los clientes identificados como de interés corporativo se convierte en un fenómeno o estímulo relevante, y permanente, que inducirá la interacción de los agentes corporativos con agentes de los negocios y agentes externos (como consultores) y de allí emergerá un tipo de conocimiento gerencial particular.

Quedan grandes interrogantes de estos estímulos relevantes: ¿cuáles serán los criterios para definir los clientes “Sura”? ¿cómo superar las barreras jurídicas que distinguen los negocios de seguros y seguridad social? ¿qué indicador podría incentivar el desarrollo de un sentido corporativo y no el logro específico en uno solo de los negocios?

En el próximo capítulo, se presenta el análisis de este caso a la luz de la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos. De alguna manera podría decirse que el estudio de caso presentado en este capítulo es un análisis macro de la organización como sistema complejo adaptativo y del equipo de la alta dirección como los agentes protagonistas de la investigación. Mientras que, en el capítulo 6 se hace

un análisis micro de las interacciones de los agentes en tanto sujetos cognoscentes y de la sinergia en tanto objeto cognoscible.

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

*“To harness Complexity, effectively, many kinds of Complex Adaptive Systems must be considered”
(Axelrod y Cohen 2000, p. 91)*

El caso “Suramericana S.A” presentado en el capítulo anterior, será analizado en este capítulo, principalmente, en términos de los elementos de los sistemas complejos adaptativos. La empresa multinegocios estudiada está constituida por agentes que ejercen su rol en distintos niveles de la estrategia: funcional, negocio, corporativo/negocio y corporativo. En este sentido, las múltiples interacciones entre ellos dan cuenta de su carácter de multinivel y de la multiplicidad de relaciones; las cuales se establecen, no sólo entre el centro corporativo y las unidades de negocio (de acuerdo con las premisas de la estrategia corporativa tradicional) sino también entre niveles emergentes como el corporativo/negocio. El desempeño que ha tenido Suramericana S.A., a pesar de las presiones del mercado, exigencias como el lineamiento corporativo de sinergia, o conflictos internos como las dificultades manifiestas para alcanzar la sinergia comercial, dan cuenta, entre otros, de su capacidad de autoorganización, adaptación y coevolución.

Como se ha afirmado con anterioridad en esta tesis, uno de los planteamientos fundamentales de los teóricos del campo de la estrategia para explicar el desempeño de las firmas es la influencia de los altos directivos. Por tanto, se infiere que la práctica gerencial es relevante; pero, en el caso de la gerencia de una empresa multinegocios, ésta difiere de la práctica que tiene lugar en una empresa mononegocio. Asumiendo las diferencias, y dado que el conocimiento en los campos de la estrategia y de la gestión del conocimiento ha sido poco explorado en el nivel corporativo de la estrategia (aunque se ha relacionado ampliamente con la estrategia competitiva), el análisis busca profundizar y comprender el conocimiento que se construye o emerge en la práctica gerencial de los altos directivos de una empresa multinegocios.

En este capítulo, el análisis y la discusión buscan esencialmente elaborar las respuestas específicas que emergen del caso estudiado a la pregunta de investigación, a la pregunta de apoyo, a los objetivos y a las proposiciones formuladas en la investigación realizada en el marco de esta tesis doctoral. Para

ello, el análisis y discusión se organizan en tres grandes secciones. En la primera (sección 6.1) se aborda la caracterización del conocimiento gerencial como un sistema complejo adaptativo. En la segunda, se aborda el proceso de despliegue del conocimiento gerencial. Y, finalmente, en la tercera sección (6.3) se presenta una síntesis de los elementos centrales del conocimiento gerencial conceptualizado como un sistema complejo adaptativo.

6.1 CARACTERIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO GERENCIAL EN SURAMERICANA S.A

La caracterización del conocimiento gerencial en la empresa multinegocios estudiada, en concordancia con el concepto de conocimiento de Boisot (2005, 2011) y el protagonismo de las interacciones entre agentes de la perspectiva compleja, emerge del análisis de los agentes en tanto sujetos cognoscentes y de la sinergia como objeto cognoscible.

El análisis se presenta en dos etapas. En la primera subsección (6.1.1), se describen los sujetos cognoscentes, los directivos que componen el equipo de alta dirección (EAD). Por tanto, se destacan primero las características observables más relevantes para el caso de Suramericana, así como las lógicas dominantes que los caracterizan (sección 6.1.1). Posteriormente, se aborda el análisis de las interacciones de estos agentes, las cuales permitieron identificar respuestas adaptativas emergentes y sistemas de acción en la empresa (sección 6.1.2).

En la segunda subsección (6.1.2), se presenta además la sinergia como objeto cognoscible. De las interacciones del EAD fue posible advertir que la creación de valor conjunto fue el tema corporativo que prevaleció en las sesiones observadas seleccionadas por su atipicidad, en términos de alto nivel de interactividad, es decir, por ser más debatidas. Como se explicó en el segundo capítulo, la sinergia, en tanto creación de valor conjunto, es la razón de ser de las empresas multinegocios. En Suramericana, la sinergia es una palabra poco mencionada en espacios de interacción por la carga o connotación negativa que ha ido tomando. Sin embargo, en las entrevistas de profundización fue un tema ampliamente desarrollado por los directivos del EAD; esto significa que, la sinergia es relevante como objeto cognoscible por ser el tema más debatido en espacios de interacción y por ser una de las mayores preocupaciones expresadas por los directivos.

6.1.1 Sujetos cognoscentes - EAD Suramericana

El equipo de alta dirección de Suramericana es el agente protagonista del despliegue del conocimiento gerencial. Según el enfoque de la alta dirección (*Upper Echelons*), la historia de vida de cada uno de los miembros de este equipo determina sus mapas mentales o esquemas. Estos mapas mentales, y los valores, inciden sobre las decisiones estratégicas que el equipo debe tomar. En este sentido, el conocimiento individual de cada uno se despliega al interactuar con los demás miembros del equipo. Este conocimiento incorpora no sólo el conocimiento codificado en relación con los temas de seguros y la especialidad de cada uno, sino también el conocimiento tácito que se ha adquirido a través de las largas experiencias laborales al interior de la organización.

El análisis del comportamiento de este equipo en particular, se estructura en dos partes, primero, en función de las características observables del EAD y luego en lo que se refiere al desarrollo y la presencia de lógicas dominantes.

1) Características observables

En referencia a la edad de los miembros del EAD, el caso estudiado concuerda solo parcialmente con las explicaciones de Hambrick y Mason (1984), quienes encontraron que las empresas con directivos más jóvenes, en comparación con aquellas con directivos mayores, son más propensas a seguir estrategias riesgosas, a tener un crecimiento mayor pero también a tener una mayor variabilidad en las utilidades en relación con la industria, todo esto en comparación con aquellas empresas con directivos mayores. En el caso de Suramericana, como se anotó anteriormente, cinco de los miembros del equipo tienen entre 40 y 50 años y cuatro entre 50 y 60 años. De ahí que, las características de la edad en el grupo explicarían parcialmente la dificultad para la innovación que mostró el estudio de cultura²⁹¹. Otros factores explicativos, como el perfeccionismo y la territorialidad, caracterizan a Suramericana.

La antigüedad en la organización, y específicamente, la trayectoria interna es uno de los principales aspectos de la formación de los directivos. En el EAD, el directivo con menor antigüedad ha laborado allí por 16 años, mientras que el presidente lo ha hecho por más de 30 años. Es indudable entonces que, este amplio período de exposición al ADN Sura, sumado a la experiencia laboral predominante en las compañías de seguros, puede incidir, según los planteamientos de Hambrick y Mason (1984) en sus mapas cognitivos y, de esta manera, en el comportamiento del equipo.

²⁹¹ (Etnologica, 2013).

Según Hambrick y Mason (1984), la educación formal indica, hasta cierto punto, la base de conocimiento y las habilidades de los directivos. En concordancia con estos autores, la gente se toma seriamente la decisión de qué estudiar, por tanto, la educación formal puede ser un buen indicador de las preferencias cognitivas del directivo. Sin embargo, los resultados obtenidos por estos autores indican que no hay relación entre la cantidad de educación formal de la alta dirección y el promedio de desempeño de la firma, pero, las firmas cuyos directivos tienen poca educación formal tienen mayor variación en el promedio de desempeño que aquellas con un equipo altamente educado. Las firmas con un equipo directivo con educación formal sustancial son más complejas administrativamente que aquellas dirigidas por directivos menos educados y entrenados. Las formas de complejidad administrativa que refieren los autores son: minuciosidad de la planeación estratégica, de los dispositivos de coordinación, del presupuesto así como la sofisticación de la estructura y los esquemas de compensación e incentivos.

El EAD Sura, tiene un alto nivel de educación formal. Todos sus miembros tienen algún posgrado y algunos de ellos tienen hasta dos. Adicionalmente, los estudios formales técnicos han sido complementados con programas de educación (sin título) en gerencia. Sin embargo, de acuerdo con los directivos entrevistados, la educación especializada en el tema de seguros es prioritaria y la mejor formación gerencial está dada por la experiencia en distintas áreas del negocio.

En cuanto a la trayectoria en un área funcional o unidad de negocio, el caso de Suramericana pone en evidencia el predominio de directivos formados en las compañías de seguros (generales y vida); siete de los nueve miembros han desarrollado su carrera allí. En este sentido, el perfil de los directivos del EAD Sura, se caracteriza por ser fuerte no sólo por su educación formal sino por la experiencia, por los estudios complementarios que adquieren en el desarrollo de su carrera profesional y por la preparación recibida al ser considerados como posibles sucesores.

El caso del EAD de Suramericana sugiere que la antigüedad significativa y particularmente, el desarrollo profesional en las compañías de seguros, tendrían una incidencia directa en los mapas cognitivos de cada uno de los miembros y por ende del comportamiento del EAD Sura. En palabras de Prahalad y Bettis (1986), se trata de lógicas dominantes que se desarrollan a través de la experiencia en un negocio base y que, con frecuencia, influyen de manera “inapropiada” en otros negocios.

2) Lógicas dominantes

En Suramericana, las lógicas dominantes se perciben en una “tensión pasiva” entre los negocios de seguros y los de seguridad social. Por ejemplo, es usual que se hable en el comité directivo del cliente en referencia al perfil de clientes de los seguros voluntarios, a pesar de la gran diferencia de estos clientes con algunos de los negocios de la seguridad social. Pero también hay expresiones activas de esta tensión; por ejemplo, el vicepresidente de seguridad social tiene que recordar una y otra vez que la regulación de esos negocios es más restrictiva o al menos diferente que la de los seguros voluntarios.

El lenguaje empleado en el comité directivo, según uno de los vicepresidentes entrevistados, deja ver el apasionamiento de ciertos miembros por la compañía de seguros generales, incluso más que la compañía de vida. Esto pareciera reforzar el sentimiento de exclusión de quienes laboran en las compañías de seguridad social, aunque parece ser que con el paso de los años esta situación ha disminuido de manera sustancial.

Al respecto, la firma consultora responsable del estudio de cultura en Suramericana, afirmó que

“La cultura de seguros es la cultura del grupo, es la cultura que se está llevando a la EPS, ARP e IPS”²⁹²

Es decir que, el predominio de la “cultura de seguros” no es sólo una característica de la lógica dominante del equipo de la alta dirección sino que es una característica de la misma cultura organizacional, en la cual, la compañía madre sigue siendo la de mayor influencia sobre las demás. Incluso, los consultores sostienen que hay “creencias generalizadas” que refuerzan el predominio de seguros; por ejemplo, “la creencia del presidente es la creencia de la organización”. Lógicamente, los más de 30 años que el presidente lleva en la compañía de seguros, sumado a que en su equipo tiene cinco vicepresidentes y un gerente con la misma trayectoria, conforman necesariamente una lógica dominante del equipo caracterizada por el predominio de la cultura de seguros.

Otro de los comportamientos del equipo que permiten referir una lógica dominante, es el estilo de pensamiento lógico, analítico, calculador, evaluador y evidentemente orientado al logro (siete de los nueve miembros presentan esta característica). Esta manera de pensar de los miembros del equipo los induce a preocuparse más por los resultados que por el proceso; a creer que todo tiene que ser objetivo

²⁹² Etnológica (grupo primario ampliado del 16 de julio de 2013).

y para ello confían en datos numéricos y estadísticas que sustentan los argumentos. Evidentemente, esto es apropiado para ciertos procesos mecánicos y lineales que existen en todas las organizaciones; sin embargo, es poco pertinente para enfrentar fenómenos de tipo social cargados de subjetividad.

Es interesante constatar que dentro del comité, el Presidente tiende a sacar a su equipo de esta lógica analítica dominante. Con frecuencia, él invita a pensar “por fuera de la raya”, a pensar en la gente, a creer que lo más difícil no está en las cifras sino en los conflictos entre las personas. Este rol es expresión de su estilo de pensamiento visionario, idealista, creativo y arriesgado.

Las lógicas dominantes de seguros y de pensamiento analítico, así como el privilegio por el conocimiento técnico, parecen ser condiciones que refuerzan la territorialidad que se percibe en toda la organización, y el EAD no es ajena a ella. De las observaciones de este comité se puede inferir que existe un respeto por el conocimiento del otro que limita el debate y la confrontación.

El testimonio de uno de miembros del equipo así lo corrobora:

“Nosotros nos juntamos en esa sala dos horas, pero de ahí salimos cada uno a hacer lo que le toca; y ni se metan ni yo me meto, nos hacemos pasito...”²⁹³

El mismo entrevistado agregaba que en la compañía (se refiere a seguros) hay una dinámica de trabajar juntos pero “por silos”; es decir, que el conocimiento que se valora es el desarrollado internamente en cada área o negocio, el cual llega a ser “encapsulado” como la obra maestra del experto que lo inviste con una autoridad o poder útil para sobresalir en la organización. La especialización de este conocimiento técnico sumado a la antigüedad que suelen tener los expertos, los protege frente a las posibles confrontaciones que pueden provenir de “quienes no saben del tema”.

En el comité directivo se observa también la misma situación, es común que los vicepresidentes se abstengan de opinar frente a un tema que consideran que es territorio de otro, siendo el presidente y los vicepresidentes con rol corporativo/negocios los más activos en las discusiones.

Si bien este conocimiento especializado ha sido, es y será esencial para el buen desempeño de cada uno de los negocios, también es cierto que tiende a reforzar actitudes territoriales que impiden el trabajo colectivo y colaborativo requerido para capturar las sinergias potenciales.

²⁹³ Entrevista realizada (20 de noviembre de 2013).

Además de la territorialidad, siguiendo los planteamientos de uno de los vicepresidentes, otra de las razones para no haber logrado la sinergia, además de la territorialidad, son los indicadores que parecen reforzar particularmente el interés por el desempeño individual, lo que a su vez, refuerza la territorialidad mencionada.

“Cada uno defiende su terreno, la gente es muy territorial, somos una compañía guiada por indicadores de resultados y los resultados son individuales”²⁹⁴

La defensa de su terreno, si bien es responsabilidad de cada vicepresidente o en general de cada directivo, también es cierto que los retos de la administración de una empresa multinegocios exigen la superación de esos intereses individuales para conciliar con los intereses corporativos.

En referencia a esa actitud territorial, otro de los vicepresidentes reitera que ésta es uno de los obstáculos que ha generado lentitud en la captura de las sinergias.

“...el tema de sinergias ha avanzado, lentamente, pero ha ido avanzando, lo que pasa es que mientras usted rompe todas esas barreras culturales que generamos y esa territorialidad...”²⁹⁵

Sin embargo, no se trata solamente de la defensa de los intereses de cada área o negocio, sino también de la influencia que la historia de la organización ha dejado en los miembros del equipo de dirección, es decir, en la influencia que características observables como la edad, la antigüedad y la unidad de negocio donde se ha ejercido más tiempo tienen en su lógica dominante. Esta lógica influye, a su vez, en la toma de decisiones propia del quehacer gerencial de rol corporativo.

Esta influencia, en el contexto del equipo, se expresa como una lógica dominante de seguros que puede entenderse de dos maneras: 1) como fortaleza por la visión y el criterio que los directivos han desarrollado a través de su amplia experiencia laboral en la empresa madre; y, 2) como debilidad frente a la dificultad para romper los esquemas y sesgos cognitivos que dicha experiencia puede generar al momento de enfrentar una decisión relacionada con otro negocio.

²⁹⁴ Entrevista realizada (28 de noviembre de 2013).

²⁹⁵ Entrevista realizada (19 de noviembre de 2013).

De acuerdo con algunos postulados de la psicología cognitiva, cuando las personas enfrentan tareas complejas e inciertas, confían en principios heurísticos que simplifican el proceso de decisión. En este sentido, la lógica dominante de seguros podría ser útil para ganar eficiencia en un proceso de decisión sobre las compañías de seguros; pero, podría ser un riesgo cuando se trate de las compañías de seguridad social, puesto que, como advierten Prahalad y Bettis (1986), basados en el concepto de disponibilidad heurística de Tversky y Kaheman (1973), las personas se basan en la información disponible para tomar decisiones; es decir, aquella información que pueden traer fácilmente a la mente. Adicionalmente, los teóricos de esta corriente afirman que los tomadores de decisiones no necesariamente utilizan perspectivas analíticas para evaluar la información que emerge de los datos. Prahalad y Bettis (1986) consideran que obviamente los altos directivos tienen conocimiento sobre el negocio “core” y los más afines a éste, y por tanto tienden a aplicarlo en otros negocios aunque puede ser o no apropiado (p. 493).

La lógica dominante de seguros da cuenta, parcialmente, de la influencia de la historia en el comportamiento del equipo. Pero, este comportamiento también obedece a la manera como interactúan los directivos observados en tanto agentes del sistema complejo adaptativo que es Suramericana. Por tal razón, se presenta a continuación, la descripción de las interacciones que los miembros del comité tuvieron en dos tipos de reuniones gerenciales consideradas como espacios de interacción fundamental para el rol corporativo que desempeñan.

6.1.2 Interacciones entre los agentes

Tal como se ha explicado en el capítulo sobre el método de investigación, las interacciones del EAD se identificaron a través de la aplicación de los juegos de frontera y la restricción contextual de segundo orden. Las interacciones estudiadas se limitan a los diálogos establecidos durante las sesiones de las reuniones gerenciales elegidas como unidades de análisis en esta investigación. El análisis se concentra especialmente en una de las sesiones del comité directivo y en otra de grupo primario ampliado. La sesión del comité directivo se seleccionó con dos criterios de atipicidad: el mayor nivel de interactividad suscitado al debatir el tema de CRM y la sinergia como tema emergente; este último criterio se utilizó también al seleccionar la sesión de grupo primario ampliado. De este análisis fue posible identificar y caracterizar los comportamientos del equipo. Posteriormente, en la sección 6.1.2, se hará referencia a otro tipo de elementos que emergieron de estas interacciones como las posturas frente a temas relevantes.

Los comportamientos del equipo se refieren a las maneras como éste afronta los temas que se presentan en sus reuniones gerenciales, pero particularmente en el comité directivo. Como se ha explicado en el capítulo anterior, los comités directivos tienen una agenda de trabajo previamente definida, razón por la cual el Gerente de Desarrollo Organizacional inicia cada reunión presentando los dos temas a tratar y los invitados encargados de las presentaciones. Usualmente, se le permite al invitado hacer su presentación para discutir el tema al final, pero suele ocurrir que se hagan preguntas de aclaración durante la intervención.

Los juegos de frontera permitieron identificar algunas de esas maneras o comportamientos. Es común, por ejemplo, que al inicio de la reunión se establezca una frontera (*Setting*) que consiste en el primer tema de la agenda. Luego, el invitado hace la presentación respectiva; y al finalizar, se hacen comentarios al respecto. Posteriormente, se presenta el segundo tema; y, por último, se informan los asuntos varios y de presidencia.

El análisis de las notas de observación a la luz de los juegos de frontera se hizo sobre dos sesiones en particular: una reunión de consolidación de planeación en el comité directivo del 8 de noviembre del 2012, donde se trataron el tema de innovación y el de CRM (*Customer Relationship Management*) y un fragmento del grupo primario ampliado de julio 16 del 2013, en el que se trató el tema de sinergia.

De este análisis, fue posible identificar que, una vez establecida la frontera o el tema de debate, el equipo se preocupa por ampliar la información que cada uno tiene al respecto; así como por confrontar los diferentes argumentos de manera que la frontera se fortalezca definitivamente, o se debilite a tal punto que se plantee una nueva frontera o un tema más relevante que el anterior. Es decir, que el nuevo tema sea de mayor interés para el comité y, por tanto, que sea posible ampliar el contexto cognitivo compartido.

La frecuencia de los juegos de frontera que se sintetiza en la tabla 38 y el microanálisis de las sesiones mencionadas, permiten afirmar que, siendo el *Setting* (“establecer frontera”; frecuencia 89) y el *Following* (“seguir lo propuesto” por otros; frecuencia 73), las operaciones que con mayor frecuencia se repiten en las distintas secuencias de debates o “nudos”, el comportamiento del equipo da cuenta de un interés informativo más que deliberativo del comité de dirección. Sin embargo, esto también depende del tema en discusión. Por ejemplo, cuando se debate el tema de sinergia en el grupo primario ampliado, donde además de los nueve miembros del EAD están más de 60 directivos de diferentes







negocios, áreas y niveles, se presentan más operaciones de *Challenging* (“retar la frontera”) que cuando se debate sobre otros temas como la innovación o el CRM. Una posible explicación para esto es que el tema de sinergia, como se ha mencionado en varias oportunidades, se ha convertido en una frustración, en una dificultad permanente, en un mito al cual poco se quiere hacer referencia, mientras que los demás temas no han desarrollado este tipo de sesgos.

Es poco común que el equipo haga preguntas de exploración (*Probing*; frecuencia 4) y menos aún que se salgan del tema en cuestión o divaguen (*Wandering*; frecuencia 3). De este análisis, es posible también inferir que el papel que juega el presidente es el de establecer fronteras pero también retarlas. Los debates tienden a concentrarse en el presidente, en los vicepresidentes que cumplen su rol en el nivel corporativo/negocios y en los invitados; mientras que los vicepresidentes con rol corporativo tienden a seguir algunas de las posturas que se van configurando.

Las observaciones realizadas en 12 sesiones del comité directivo y el análisis realizado con los juegos de frontera, permiten inferir que las interacciones de este equipo se dan para plantear temas relevantes para ellos, confrontarlos, agregar información (*Enhancing*; frecuencia 68), y plantear nuevos temas que complementen o cambien la frontera o el tema inicialmente planteado de manera que se amplíe el contexto cognitivo compartido del equipo de dirección.

El análisis de la sesión del 8 de noviembre de 2014, desde los juegos de frontera y en particular desde la restricción contextual de segundo orden, permitió identificar 15 temas que salían una y otra vez en el debate sobre los proyectos de innovación y CRM. En la tabla 38 se presenta una síntesis de las maneras como interactuaron los agentes en la sesión anteriormente referida. En esta tabla se ilustran las frecuencias de uso de las diferentes operaciones, o juegos de frontera, identificadas en la secuencia de la discusión de dicha reunión, que sirvieron como uno de los insumos para las inferencias obtenidas.

Tabla 38. Frecuencia de juegos de frontera del EAD

Directivos según rol	Setting	Challenging	Following	Wandering	Probing	Enhancing
						
Corporativo (C) 1	31	4	13	1		21
Corporativo/Negocio (CN) 1	8	6	1			
C2	1	5	3			
C3		1	1	1		
CN2	7	11	16	1		5
C4	23	21	18		2	4
C5	3	4	3		2	2
C6	3	1	2			
Invitado	13	15	16			8
Total	89	68	73	3	4	40

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el tema de innovación, no hubo mucho debate; pero, se aporta información que fortalece la frontera de la innovación, como por ejemplo, la necesidad de definir políticas de innovación, cómo lograr la innovación en el día a día, cuál es la estructura pertinente para facilitar la innovación, cómo superar las dificultades para la integración entre distintas áreas y negocios, cómo evitar la frustración al no poder desarrollar todas las ideas innovadoras y cuáles son los mecanismos de reconocimiento de dichas ideas.

Adicionalmente, el refuerzo o recurrencia (las veces que se vuelve sobre temas ya tratados) entre los temas permite ilustrar la restricción contextual de segundo orden. Estas restricciones develan la importancia que tiene la comprensión del estudio de cultura para la innovación antes de trabajar por un proyecto de innovación sin contexto. Además, excluye otros temas como las políticas y estructuras pertinentes para la innovación.

El Tema de CRM suscita mayor debate porque lo relacionan directamente con la sinergia. Como se ha explicado anteriormente, la sinergia es la mayor dificultad de quienes tienen la responsabilidad de administrar el conjunto; y, en Suramericana, no es diferente la situación. La sinergia se relaciona con el CRM porque la tecnología que lo soporta permite tener información detallada sobre los clientes; información que cada negocio tiene sobre sus clientes particulares pero que no comparte con las demás unidades. Por tanto, para poder implementar estrategias sinérgicas en el tema comercial, es necesario compartir dicha información entre las diferentes unidades e incluso crear nuevas maneras de entender los clientes.

Se analizó también el grupo primario ampliado en el que se debatió el tema de sinergia. Y dado que éste no fue un espacio de interacción, exclusivo del comité, sino de un espacio de encuentro de más de 60 directivos de todos los niveles de la organización, el análisis se centró en los temas recurrentes, destacándose el tema de la sinergia. Por tanto, este análisis se presentará en la subsección siguiente.

6.1.3 La sinergia como objeto cognoscible

De las observaciones de las dos sesiones referidas, se pueden inferir dos puntos esenciales sobre la sinergia: 1) no se comparte una definición única; y, 2) los inhibidores más claros son la falta de indicadores conjuntos y las restricciones jurídicas de los dineros de la seguridad social. Posteriormente, al entrevistar a algunos de los miembros del comité directivo de manera individual y preguntarles directamente por el tema de la sinergia, éstos se mostraron mucho más elocuentes frente al tema de lo que fueron en las reuniones observadas.

Del cruce de los datos obtenidos a partir de las observaciones, las entrevistas y la revisión documental, así como de los resultados del análisis realizado a través de la codificación y los juegos de frontera, emergen distintas percepciones que hay sobre la definición, los inhibidores y los facilitadores de la sinergia. Además, se evidencia como el conocimiento especializado que se ha encapsulado o ensilado a través de la historia, logra ser integrado a través de mecanismos que inicialmente actúan rompiendo las fronteras rígidas de ese conocimiento, para permitir posteriormente la creación de un conocimiento colectivo, integrador de perspectivas de los diferentes negocios.

1) Definición, inhibidores y facilitadores de sinergia según el nivel de la estrategia

La manera como se entiende la sinergia difiere según el nivel, tal como se indica en la tabla 39. Para quienes ejercen un rol en el nivel corporativo, la sinergia es creación de valor conjunto; para quienes

tienen también un rol corporativo, pero además tienen responsabilidades frente a los negocios, la sinergia es visión común de cliente. Para quienes están en el nivel del negocio, la sinergia es visitar juntos a los clientes o hacer un esfuerzo conjunto por el cliente; mientras que, en los niveles funcionales, sinergia es trabajo colaborativo, no trabajar por silos, es integración, es incluso se confunde la sinergia con la fusión.

Tabla 39. Sinergia en Suramericana S.A

Nivel	Definición	Inhibidores	Facilitadores
Corporativo	Creación de valor conjunto	Éxito corporativo, bono, ausencia de medidas de sinergia, falta de sentido corporativo, no ver los ahorros como sinergia.	Indicador de sinergia, la necesidad, el origen común de las UN, la inclusión de jóvenes, las vicepresidencias integradoras de UN.
Corporativo/negocio	Visión común de cliente	Regulación, dificultad para transversalizar procesos, diferencia en capacidades financieras entre UN, falta de un acuerdo sobre lo fundamental de la sinergia, territorialidad.	Tecnologías que integren la información entre las diferentes UN.
Negocio	Visitar juntos a los clientes, esfuerzo conjunto	Presión por la sinergia, frustración por no lograr la sinergia comercial, falta de claridad en la definición de sinergia, en el manejo de la información, en los responsables por la sinergia y en las cuentas para asignar los centros de costos de la sinergia.	Estructura, aceptar que la sinergia es un proceso de largo plazo
Funcional	Trabajo colaborativo, no trabajar por silos, es integración, es fusión.	Aversión por la palabra sinergia, falta creer en la posibilidad de lograrla.	Buen ambiente para la sinergia comercial.

Fuente: Elaboración propia.

La percepción sobre los inhibidores y facilitadores de la sinergia también varía según el nivel. Para los directivos con rol corporativo, los principales inhibidores son el éxito, el bono asociado a ese éxito, la ausencia de medidas de sinergia, la falta de sentido corporativo y la falta de ver los ahorros como

sinergias. Mientras que los facilitadores son o pueden ser: el origen común de las unidades de negocio, la necesidad, los indicadores de sinergia, la inclusión de jóvenes en los equipos de trabajo y las vicepresidencias integradoras de las unidades de negocio.

Para quienes están en el nivel de corporativo/negocio, los inhibidores son la regulación, la dificultad para transversalizar procesos, la percepción de diferencia entre capacidades financieras entre las unidades de negocio, la falta de un acuerdo sobre lo fundamental de la sinergia y la territorialidad que hay entre unidades de negocio; y, como facilitador se refieren particularmente a las tecnologías que integran la información entre las distintas compañías.

Para aquellos que están en el nivel de negocios, los inhibidores son la presión por las sinergias, la frustración por no lograr la sinergia comercial, la falta de claridad en lo que es la sinergia, en el manejo de la información y en las cuentas para asignar los centros de costos de las sinergias. Y, los facilitadores son la estructura y la aceptación de que la sinergia es un proceso de largo plazo.

Finalmente, para quienes ejercen en un nivel funcional, los principales inhibidores son la aversión por la palabra sinergia, la falta de credibilidad en la posibilidad de capturarlas y el mito que se ha generado alrededor de la sinergia; y, el facilitador principal es el buen ambiente que hay entre la gente para lograr la sinergia comercial.

2) La sinergia como estímulo, retroalimentación y orden emergente

Pero, ¿qué pasó desde el 2006 hasta el 2013 en relación con la sinergia? ¿por qué se ha desarrollado una frustración con respecto al tema?

Al iniciar la década del 2000, se dio expresamente un lineamiento estratégico de parte de Inversura²⁹⁶ (holding propietaria de Suramericana, hoy denominada Grupo Sura) en el que se invitaba a las distintas compañías a buscar sinergias entre los negocios de manera que se alcanzaran mejores niveles de eficiencia y se transfirieran habilidades y capacidades entre las distintas unidades. Por tanto, los criterios de decisión para implementar una estrategia sinérgica fueron la eficiencia y el conocimiento. En este sentido, la sinergia como lineamiento se considera el estímulo que indujo al despliegue de distintas respuestas adaptativas por parte de los agentes tanto en el nivel corporativo, como en el corporativo/negocio y en el negocio.

²⁹⁶ Rivas (2013a).

Durante los primeros años de la década mencionada, varios episodios fueron mostrando los beneficios de la administración conjunta del negocio. Uno de los primeros casos donde se logró la sinergia fue la “mesa de dinero”. Hasta esos momentos, existía una “mesa de dinero” en la compañía de seguros y otra en Suratep (hoy ARL Sura). Sin embargo, exigencias más rigurosas de parte de la Superintendencia Financiera obligaron a adoptar procedimientos y tecnologías más sofisticadas que obligaban a replantear el esquema de trabajo. Fue así como se unieron las dos mesas, creando una nueva que se fortaleció hasta el punto de atender varias de las compañías de la subholding de seguros y seguridad social. Este es un caso reconocido internamente como exitoso donde se logró una sinergia de tipo financiero. Como éste hubo otros, por ejemplo, la extensión de los servicios que ofrecía el área de comunicaciones de la ARP a la EPS, la consolidación de un área jurídica experta en seguridad social, y finalmente, la creación de una vicepresidencia de seguridad social.

Ante estas y otras experiencias de éxito, los directivos de la compañía decidieron implementar estrategias sinérgicas tipo back office; es decir, a integrar procesos administrativos o actividades de apoyo comunes a todos los negocios en un centro de servicios compartidos. Esta nueva estructura que soporta la estrategia sinérgica, se nutrió de personas de todos los negocios. Sin embargo, fue evidente el predominio de la compañía “madre”, es decir, de la compañía de seguros (compañía de generales y la de vida). El predominio de esta compañía se mantiene hasta hoy, según se puede observar en los resultados sobre el estudio de cultura referido anteriormente, así como en la lógica dominante identificadas en el comité directivo.

Una vez creado el Centro de Servicios Compartidos (CSC) y estabilizados los procesos de tipo corporativo, en el 2009, se decide llevar la sinergia como valor agregado a los clientes a través de una estrategia de arquitectura de marca: extender la marca Sura a todos los negocios de la subholding. El propósito de esta estrategia es lograr que los clientes SURA sientan que tienen el respaldo de un grupo que ofrece todas las soluciones para los posibles riesgos. En otras palabras, ser el único grupo asegurador colombiano que tiene tanto el negocio de seguros (generales y vida) como los distintos negocios de la seguridad social (EPS, ARL, IPS); por tanto, esta es una ventaja competitiva que el cliente debe percibir y por ende, debe generar no sólo ingreso de nuevos clientes, sino mayor profundidad en la relación con los clientes actuales. Esta exigencia del mercado se ha convertido en otro estímulo relevante que ha motivado la emergencia de respuestas adaptativas y sistemas de acción.

No obstante, esta sinergia comercial aún no se ha logrado. Hasta el momento, la empresa no ofrece una solución concreta en la cual el cliente pueda sentir la presencia del grupo como un todo. Cada negocio atiende aún al mismo cliente de manera independiente y, en el mejor de los casos, los gerentes visitan juntos al cliente, pero sin aportar un valor agregado adicional, al que le ofrece cada negocio de manera individual.

Aunque la estrategia de extensión de marca no haya generado aún los resultados esperados y exista un sentimiento de frustración generalizado frente a la sinergia, es evidente que el lineamiento estratégico estimuló a la organización con la necesidad de identificar y capturar las sinergias potenciales. Lo más cercano a lo ocurrido sería decir que si bien no se ha logrado la sinergia comercial, sí se han logrado otro tipo de sinergias.

De acuerdo con la literatura sobre estrategia corporativa, la sinergia puede darse por: 1) potenciación de los recursos, 2) integración de actividades, o 3) alineamiento de posiciones. En Suramericana, se observan los dos primeros casos, sin que aún se haya logrado una nueva propuesta de valor para los clientes que fortalezca la posición de liderazgo en el mercado que ya tiene la organización.

En Suramericana, la sinergia se asocia a los procesos; por ejemplo, el CSC se considera sinergia *back office*, la “mesa de dinero” se considera sinergia del negocio; y la comercial, que no se ha logrado, se define como sinergia *front office*. Siguiendo esta manera particular de referirse a la sinergia y de acuerdo con lo expresado por los miembros del comité entrevistados, se identifican varios casos que se perciben como sinergias capturadas. Su particularidad es la orientación hacia el ahorro o a las economías de escala, más que hacia la generación de nuevo valor, pero también hay casos de generación de valor aunque no sea directamente transferido a los clientes.

La relación entre los distintos tipos de sinergia y el proceso que soportan para la organización (si es *back*, negocio o *front*), se ilustran en la tabla 40. Se agregan dos clasificaciones nuevas: —*up office* y *down office*—, que a pesar de no ser referidas en estos términos por los entrevistados, describen el aporte que tienen a la organización.

Tabla 40. *Ejemplos de sistemas de acción emergentes: tipos de sinergias*

Tipos de soporte	Tipos de sinergia					
	Gerencial	Operativa	Financiera	De Conocimiento	De Mercadeo	Comercial
Up office	Vicepresidencia de Riesgos Gerencia de Desarrollo Organizacional			Proyectos corporativos		
Down office	Vicepresidencia de Contraloría					
Back Office	Centro de Servicios Compartidos (CSC)			Capacitación		
Front Office		Centro de rehabilitación Consultoría en gestión de riesgos Servicio de urgencias Atención de primer nivel Salud en Casa			Publicidad Marca SURA	
Del Negocio	Vicepresidencia de Seguros Vicepresidencia de Seguridad Social	Auditorías conjuntas en clínicas Proyecto de Negociación en Salud	Mesa de dinero	Proyectos estratégicos	Proyecto CRM: segmentación de cliente SURA	

Fuente: *Elaboración propia.*

En efecto, la Vicepresidencia de riesgos y la Gerencia de Desarrollo Organizacional, son dos áreas de la compañía de seguros que, siguiendo los lineamientos estratégicos de la empresa, no solo ampliaron su cobertura a los demás negocios, sino que redefinieron su quehacer, con el propósito de tener una administración conjunta más coherente. Ambas estructuras se consideran sinergias gerenciales del tipo *up office*. Y, es gerencial porque la Vicepresidencia de riesgos tiene como propósito la identificación y la evaluación de los riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de la organización, es decir, se trata de anticiparse, en la medida de lo posible, a la materialización de los riesgos. En el caso de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, también se trata de procesos gerenciales en la medida en que es responsable no sólo de la planeación anual de la organización, sino de su articulación con los procesos y proyectos. En cuanto a la denominación *up office*, ésta es una manera de explicar que su función no está en el día a día de los negocios, sino en mirar cómo se puede administrar el conjunto de una negocios, de una perspectiva estratégica, a pesar y a favor de los riesgos y oportunidades que ofrece el mercado.

El caso de la Vicepresidencia de Contraloría es similar, se trata de un valor agregado que generó la administración conjunta, pues anteriormente sólo había área de contraloría para la compañía de seguros. Esta es una sinergia donde se potencian los recursos y capacidades de un área funcional de una compañía, para luego ser una vicepresidencia que hace seguimiento juicioso y riguroso a los procesos, procedimientos y comportamientos de todos los negocios que componen a Suramericana. Por esta razón se clasifica como una sinergia gerencial del tipo *down office*; gerencial porque se encarga controlar todos los procesos propios de cada negocio y *down* porque su labor es de “excavar” hasta el último detalle cuando hay posibles incumplimientos de la ley o de los valores corporativos.

Ahora bien, en Suramericana, la sinergia como resultado se expresa en distintos tipos tal como se indica en la tabla 40. El listado de esta tabla no es exhaustivo de los casos exitosos de sinergia de la empresa. Se ha tratado simplemente de clasificar aquellos que fueron mencionados por los directivos entrevistados, como ejemplos que permiten inferir que el lineamiento de sinergia, en tanto estímulo, si bien no ha producido la sinergia comercial esperada, si ha inducido la emergencia de respuestas adaptativas. Estas son actividades que dan cuenta de los beneficios que obtienen los negocios al ser parte de un grupo mayor y sistemas de acción como procesos, proyectos o estructuras.

En relación con el análisis efectuado, la frustración que se percibe podría explicarse de manera parcial por las mismas características de la organización: orientación al logro, perfeccionismo y privilegio del conocimiento especializado. Así mismo, por la dificultad para romper las barreras culturales que se han creado a lo largo de la historia de la organización y que se expresan claramente en actitudes territoriales de quienes están en los negocios y por las lógicas dominantes de los directivos corporativos.

6.1.4 Estímulos y respuestas adaptativas

De los temas recurrentes del debate sobre el CRM, los estímulos más relevantes son la sinergia como lineamiento de Grupo Sura y la sinergia comercial como promesa incumplida de la estrategia (sombrija) de marca SURA. Así mismo, se hace evidente la diversidad de percepciones sobre la sinergia, sus inhibidores y facilitadores, en los diferentes niveles de la organización.

Por su parte, las respuestas adaptativas que emergieron de las interacciones del EAD y que fueron debatidas una y otra vez son: la creación de valor conjunto, la estrategia Sura, la visión integral de cliente, la tecnología CRM, la gestión del cambio, los indicadores cruzados, la descentralización, los lineamientos sobre la sinergia, la optimización de los procesos, las renunciaciones, la información compartida, y la consultoría en gestión de riesgos, entre otros. En el desarrollo del debate, se identificaron refuerzos o recurrencias entre las diferentes respuestas adaptativas como por ejemplo, la visión integral, la tecnología CRM, la estrategia Sura, la información compartida y la creación de valor conjunto. De estas interacciones recurrentes, se observa la emergencia de un nuevo orden, o una restricción contextual de segundo orden, que se configura como un sistema de acción: el programa CRM.

Los diferentes aspectos tratados en el debate, que actúan como respuestas adaptativas ante el estímulo de la “sinergia no alcanzada” y los refuerzos o recurrencias que se dan entre esas respuestas, las cuales a su vez dan origen a una restricción contextual de segundo orden, se ilustran en la figura 34. Tal como se puede apreciar en la figura, el Programa CRM como sistema de acción, constituye una nueva configuración.

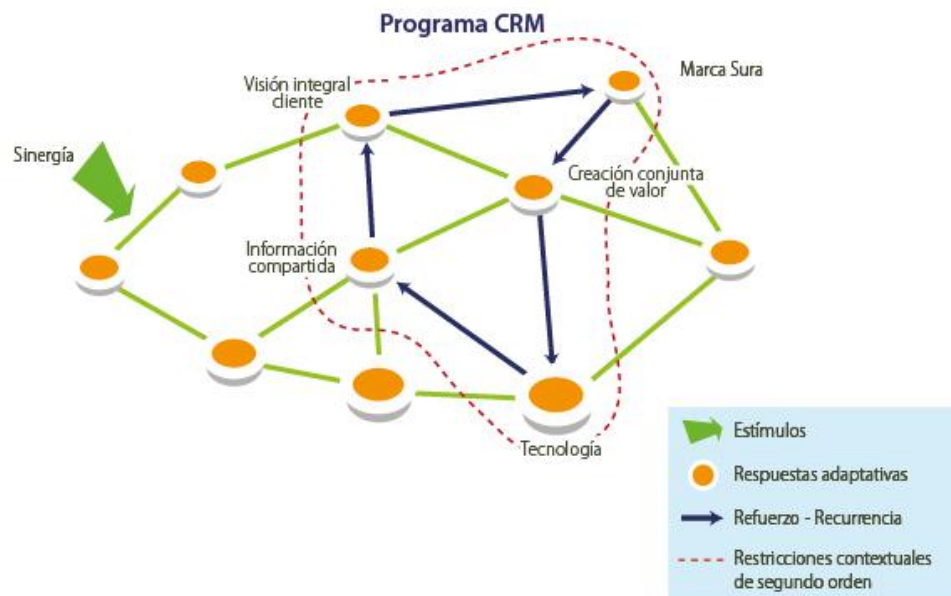


Figura 34. El Programa CRM como sistema de acción

Fuente: *Elaboración propia*

Como se ha reiterado anteriormente, el estímulo más relevante es el lineamiento de sinergia, el cual desata procesos de autoorganización en los distintos niveles de la organización: el corporativo, corporativo/negocios y de negocios. En la representación de la figura 34, se identifican aquellos elementos que emergen como respuestas adaptativas, y, se resaltan aquellas que fueron mencionadas, una y otra vez, por agentes de distintos niveles: marca Sura, visión integral de cliente, creación conjunta de valor, tecnología e información compartida. La recurrencia entre estas respuestas adaptativas induce la emergencia del Programa CRM, que será analizado y discutido con más detalle más adelante en este mismo capítulo.

El análisis de las interacciones de los agentes permiten concluir que, se han desarrollado dos posturas frente al tema de la sinergia y que emergen propuestas pivote.

1) Posturas frente a la sinergia

Los juegos de frontera permitieron inferir que el EAD no es un equipo centrado en las decisiones sino en la definición de temas y la confrontación. Por su parte, la restricción contextual de segundo orden

permitieron establecer que uno de los comportamientos característicos del EAD es que, ante las posturas que suelen presentarse, sus miembros toman una posición activa de discusión, ampliación y definición de temas cuando se relacionan directamente con su área de interés, pero que se abstienen cuando se considera que es impropio entrar al terreno del otro.

En el debate sobre el *CRM*, la sinergia fue protagonista e indujo a dos posturas: una deliberada y otra emergente. La deliberada corresponde a los planteamientos del invitado a la reunión, en su rol de responsable por liderar los procesos de sinergia. Este solicitaba la intervención directa del presidente y de los vicepresidentes para definir lineamientos claros sobre el cómo de la sinergia así como la nominación de equipos de expertos para que ayudaran a identificar posibles maneras de capturar las sinergias potenciales. En contraste, la postura emergente describe la posición del Presidente quien abogaba por un proceso espontáneo de generación de sinergias entre los directos responsables de los negocios.

La postura deliberada parece surgir como una respuesta e incluso pareciera ser una última salida para una sucesión de pruebas piloto realizadas sin lograr los resultados esperados. Después de muchas reuniones, propuestas elaboradas, análisis sistemáticos y consensos, la realidad muestra que no se ha logrado plantear una sinergia comercial que dé respuesta a la promesa de valor que se le hiciera a los clientes al momento de integrar todas las marcas bajo la de SURA. Se percibe que, al no haber logrado “la sinergia”, la frustración se expresa de dos maneras: 1) no se habla del tema en espacios de interacción gerencial a menos que sea un tema de la agenda y 2) cuando se habla del tema, sólo intervienen activamente el presidente, los vicepresidentes de negocios y el responsable de sinergias; los demás asumen una postura más pasiva. En este sentido, pareciera haberse convertido en “la sombra de la frontera establecida” en la discusión.

Por ejemplo, en la reunión del 8 de noviembre de 2012, los vicepresidentes de negocios (nivel corporativo/negocios) parecían estar de acuerdo con ambas posturas; pero expresaban observaciones para cada una. Para ilustrar el tema, utilizaron ejemplos concretos de la vida organizacional que permiten mostrar cómo a pesar de tener estructura, lineamientos, objetivos y procedimientos concretos acerca de la sinergia en ciudades intermedias, los resultados eran poco alentadores. Por el contrario, en una de las oficinas de otra ciudad intermedia, a pesar de la ausencia de esos “cómos” se han generado sinergias entre negocios. En este caso, ambos directivos han visto la oportunidad de creación de valor

conjunta. Sin embargo, también anotaban la importancia de concentrar esfuerzos y, por ende, de hacer renuncias para no seguir buscando desesperadamente todas las sinergias posibles, sino más bien para enfocarse en dos propuestas concretas: en el CRM, como el gran habilitador de la sinergia, y en la Consultoría en Gestión de Riesgos (CGR), como el vehículo a través del cual se le entrega al cliente una solución integral de intervención del riesgo al cliente.

Por tanto, los juegos de frontera y la restricción contextual de segundo orden también permitieron develar un contexto cognitivo compartido tácito: no buscar sinergias potenciales por todas las áreas y unidades sino focalizarse en el Programa CRM y en el proyecto de gestión integral de riesgo que lidera la unidad de negocio de consultoría en gestión del riesgo (CGR). En palabras de los vicepresidentes de negocio, esos son dos temas claves para generar una autopista para la sinergia. Por su parte, el presidente parece aceptar esta propuesta, pero advierte que además de focalizarse en esos dos temas, es necesario que los gerentes de los negocios de ARL, EPS, Dinámica y Seguros se junten para que lleguen a una conclusión sobre el tema de sinergias.

2) Propuestas

Ante la presión que sienten los directivos por el lineamiento estratégico de “hacer sinergias” y la frustración que expresan por no haberlas logrado de manera satisfactoria, se da un debate tácito en el día a día; sin embargo, este debate se hizo explícito en las reuniones del 8 de noviembre de 2012 y del 16 de julio de 2013. En la primera reunión, la conclusión fue poner el foco en CRM y CGR; pero queda la inquietud sobre la necesidad de que las personas que están en los negocios se reúnan a debatir el tema de sinergias. En la segunda reunión, la conclusión fue la necesidad de activar unos diálogos intergerenciales de los cuales se espera tener una definición común de lo que significa la palabra sinergia y de los “cómos” requeridos para capturarla.

En palabras de Boisot (2005), podría decirse que ante la sinergia como fenómeno o estímulo, el EAD busca responder a través de diferentes propuestas, de las cuales emerge un sistema de acciones que tiene como propósito no sólo no sólo la supervivencia y la adaptación organizacional a la presión, sino la co-evolución con el mercado; es decir, se trata de aprovechar la condición de “conjunto de negocios” para encontrar las maneras pertinentes para concretar la creación conjunta de valor.

De las interacciones del equipo analizadas y de las entrevistas individuales de los directivos, se percibe la dificultad para definir el perfil de cliente Sura, o en palabras del equipo, la visión integral del cliente.

Este se considera un paso fundamental en el proceso de generación de sinergias comerciales; y CRM responde directamente a esta necesidad. El Programa CRM se considera entonces como un sistema de acción, el cual surge de las necesidades de los negocios presentadas como proyecto (en la planeación del 2012), pero que se prioriza y complementa en el seno del EAD. Es un sistema dado en el que interactúan más de 300 personas de diferentes áreas, proyectos y negocios, con roles en los distintos niveles, quienes tienen necesidades y expectativas “locales”; es decir, orientadas al negocio o área en particular. Pero, al interactuar en espacios transversales (no específicos de su área), estos agentes facilitan la emergencia de un nuevo orden, una nueva manera de entender sus clientes a partir de la idea de una visión integral de cliente. El CRM, como proyecto corporativo, actúa como un “mecanismo de integración de conocimientos especializados” para permitir la emergencia, tanto de conocimiento experto en temas comerciales y de mercadeo, como de conocimiento gerencial de nivel corporativo/negocios.

La CGR es un caso diferente porque se trata en sí mismo de un negocio, cuyo objeto social es precisamente la gestión del riesgo. Esta empresa nace en el seno de la ARL pero ha ido lentamente incorporando personal y procesos de la EPS y de seguros generales. La idea entonces es lograr que a través de este modelo de negocio, Sura pueda llegar a las empresas como un “todo unificado”, que permita gestionar de manera integral los riesgos de sus clientes. Para ello, han planteado un proyecto corporativo cuyo objetivo es la gestión integral del riesgo de los clientes que sean importantes para Sura como corporativo. De esta manera se espera que los clientes logren percibir a una verdadera ventaja competitiva en Sura, frente a los demás aseguradores que compiten en el país.

En lo que se refiere a los diálogos intergerenciales, se constató efectivamente que éstos se dieron porque el Presidente optó por conformar unos equipos interdisciplinarios de trabajo sobre la sinergia. Esta práctica ha ido tomando fuerza en el comité directivo porque integra la diversidad de ideas de los negocios alrededor de un tema crítico pendiente de resolver. De esta manera, se superan las barreras territoriales que han dificultado la captura de sinergias en el pasado.

En la subsección siguiente, se discuten los hallazgos en relación con la sinergia, tema que los teóricos de la estrategia consideran como la esencia de la estrategia multinegocios y que el trabajo de campo en Suramericana muestra como el reto mayor del equipo de la alta dirección.

6.1.5 Sistemas de acción: estructuras integradoras de conocimiento

Entender la sinergia como resultado implica preguntarse: ¿cómo lograron tener éxito en algunos de los casos, y en particular, en los anteriormente presentados? Si bien no es posible dar únicas respuestas, es posible identificar algunos sistemas de acción que lograron romper barreras culturales que se han creado por influencia de la historia, como se mencionó anteriormente, por el privilegio al conocimiento especializado y al perfeccionismo. El conocimiento por “silos”, como lo refieren los entrevistados de distintos niveles de la organización, logra integrarse en los ejemplos presentados en los párrafos anteriores.

Siguiendo a Whittington (2003), la estructura indica quién tiene los recursos, quién trabaja con quién, quién debe confiar en quién, qué es posible hacer por cuenta de cada uno y qué debe hacerse con otros, cuáles son los caminos o alternativas disponibles, y cómo fluye el conocimiento en la organización. En este sentido, el flujo del conocimiento en Suramericana ha estado determinado por el conocimiento técnico y especializado y el perfeccionismo; es decir que, el conocimiento se ha encapsulado o ensilado en las áreas técnicas y los expertos, acentuando la territorialidad en áreas de negocios, compañías e incluso en el mismo comité directivo.

Sin embargo, la esencia misma de la sinergia ha exigido superar esos silos y barreras para encontrar la manera de integrar los conocimientos técnicos de cada negocio. De esta manera, se hace posible la creación o la adaptación del conocimiento con un propósito corporativo; es decir, la creación de valor conjunto superior a la suma de los valores creados por cada negocio de manera individual.

El equipo de alta dirección y en general la organización como tal, han respondido de manera adaptativa al lineamiento de sinergia y han logrado generar sistemas de acción que han permitido la superación de estructuras rígidas tradicionales, hacia la creación de estructuras integradoras de tipo permanente y temporal. Estas estructuras, en tanto sistemas de acción, han logrado romper los silos del conocimiento técnico para integrar el conocimiento que proviene de cada negocio y armonizar las exigencias de la eficiencia y la estandarización con las necesidades particulares y la diferenciación. En este sentido, las estructuras integradoras referidas han inducido y facilitado un proceso de autoorganización en el cual se evoluciona de un sentido único de negocio a un sentido corporativo.

Las estructuras permanentes principales identificadas son el Centro de Servicios Compartidos (CSC) y las vicepresidencias de rol corporativo/negocio. Estas estructuras responden a diseños

organizacionales deliberados que han acompañado la ejecución del lineamiento de sinergia en particular, con el propósito de integrar las actividades de apoyo, de control y de planeación de los negocios para ganar eficiencia. Esto se logra a través de la eliminación de otras estructuras replicadas e independientes (cada negocio tenía su área de gestión humana, por ejemplo), de un mayor poder de negociación frente a proveedores comunes (por ejemplo proveedores de tecnología o insumos de oficina) y la estandarización de procesos.

Se constata que la integración de esas actividades en el CSC y las vicepresidencias no fue un proceso fácil; pero hoy, es posible afirmar que no sólo se ha logrado la estandarización de procesos sino también el diseño de procesos a la medida de cada negocio. Estos procesos, a su vez, pueden entenderse como respuestas adaptativas que, al ser integrados a la operación del día a día de todas las unidades, por los bucles de retroalimentación y recurrencias se configuran como sistemas de acción.

La evolución del CSC y las vicepresidencias corporativas muestran que no sólo se han logrado economías de escala sino que también se ha mejorado en la rapidez y pertinencia de los servicios prestados a las unidades de negocio. También, se han desarrollado procesos que no hubiera sido posible sostener de manera individual; como por ejemplo, las vicepresidencias de riesgos, de contraloría e internacional así como la oficina de desarrollo organizacional. Quienes trabajan hoy en estas estructuras integradoras permanentes, no sólo tienen conocimiento especializado en un proceso (por ejemplo, el proceso de selección del macro proceso de gestión humana) sino que también han desarrollado un conocimiento relacional por la exposición a las diferentes solicitudes y situaciones que tiene cada negocio. En otras palabras, han desarrollado habilidades diferentes a las alcanzadas cuando se concentraban en el mismo proceso de un solo negocio, lo que les permite tener una visión más integral o incluso más holística de lo que es la organización, lo que implica superar “los silos” referidos.

En cuanto a las estructuras temporales, se identificaron dos: 1) los proyectos corporativos y 2) los consultores. Los proyectos corporativos y estratégicos son los que actúan como mecanismo de integración de conocimientos de diversas áreas y negocios. Para la Gerencia de Desarrollo Organizacional, los proyectos son acciones concretas para el desarrollo y la implementación de los objetivos estratégicos. Estos proyectos funcionan como mecanismo de ruptura de los silos porque tienen un equipo de trabajo integrado por un líder y unos colaboradores que representan los distintos negocios objetivo del proyecto. Si bien en la gestión del proyecto emergen, inevitablemente, los

problemas de territorialidad y perfeccionismo, el equipo está en permanente seguimiento de las vicepresidencias e incluso de la presidencia; y por tanto, se ven forzados a negociar sus posturas para llegar a acuerdos con sentido corporativo. De esta manera, el conocimiento especializado que aporta cada uno de los participantes del equipo, al ser puesto en común con los demás, sufre un proceso de transformación. El conocimiento técnico o especializado que se pone a discusión puede ser considerado como una frontera, un contexto cognitivo común; esa frontera puede ser fortalecida o debilitada por la manera cómo interactúan los miembros del equipo.

En otras palabras, a través de estas interacciones entre los diferentes actores del proyecto, el conocimiento por silos se ve obligado a ser “desensilado” para ser puesto al servicio de un propósito mayor al del negocio: el aporte al conjunto de negocios, al corporativo. Es así como ese conocimiento especializado que tiene el “experto”, y que por tanto es un conocimiento de carácter individual, adquiere un nuevo nivel por cuenta de la información adicional que aportan los demás expertos de cada negocio, tomando el carácter de un nuevo conocimiento de tipo colectivo.

Los consultores se consideran también un mecanismo de ruptura del conocimiento ensilado, puesto que ellos llegan a la organización con un objetivo concreto, que deben cumplir en un período y resultado determinado. El conocimiento “externo” que trae el consultor, así como su papel de facilitador de procesos, ayuda a que los expertos de cada negocio estén menos prevenidos con sus “homólogos”; es decir que, la lógica dominante de un negocio no se impone tan fácilmente por la mediación del consultor. Aunque en el equipo corporativo de la alta dirección de Suramericana tienden a ser escépticos frente a las prescripciones de los consultores como consecuencia de malas experiencias en el pasado, es claro que en las estructuras integradoras permanentes y en los negocios, se contratan con frecuencia a consultores para hacer estudios desde una perspectiva más “objetiva” sobre la organización o para que soporten los proyectos corporativos o estratégicos. Los consultores hacen las veces de “espejos” de la organización, puesto que recogen las distintas perspectivas y percepciones internas que hay alrededor de un tema y las confrontan con las tendencias en el mercado.

El conocimiento adquirido a través de los proyectos o del trabajo en las estructuras integradoras es pues un tipo de conocimiento esencialmente experiencial, que contribuye a favorecer la formación interna de los posibles sucesores. Al “desencapsular” el conocimiento especializado y exponerlo a la confrontación de los demás miembros del equipo, el sucesor va necesariamente desarrollando un

criterio, un sentido común, una visión más amplia. En otras palabras, significa exponer su trabajo a la luz de las perspectivas de los otros negocios.

Si se analiza de manera general lo que ha pasado en la organización desde el cambio de estrategia, representado en el lineamiento estratégico de sinergia que se inicia en la década del 2000, hasta los debates analizados a fines del 2012 y mediados del 2013, así como las entrevistas individuales posteriores, es posible inferir que la sinergia ha definitivamente cambiado la dinámica del conocimiento en Suramericana. Ya no se trata solamente del conocimiento técnico, profundo, analítico y muy especializado que se requiere para gerenciar un negocio y mantener el orden establecido a través de los años, sino que emerge un nuevo orden, una nueva jerarquía responsable por la administración del conjunto de negocios que en sus interacciones despliega un conocimiento integrador, acompasador, armonizador.

Este conocimiento gerencial que emerge del proceso de identificación y de captura de sinergias en la empresa multinegocios estudiada, se caracteriza por ser colectivo y colaborativo. Su carácter de colectivo se explica no sólo por ser compartido entre varios miembros de una organización, sino porque no puede identificarse como el producto de un individuo (irreductibilidad) en particular. Éste es el resultado de una “construcción” colectiva que es mucho más que la suma de conocimientos individuales. En este sentido, es colaborativo porque se nutre del trabajo de personas con distintas funciones y responsabilidades que representan un área o un negocio en particular.

El conocimiento gerencial que emerge en Sura, como respuesta a la presión por sinergias proveniente del Grupo Sura, puede ser expresado por los tres tipos de conocimiento que propone Hecker (2012): compartido, complementario y artefactual. Los servicios que ofrece el Centro de Servicios Compartidos (CSC) son un claro ejemplo de la integración por las personas, que al ser expertas en un proceso específico, deben contextualizar su conocimiento según las necesidades de cada unidad de negocio. De esta manera, un proceso como el de selección de personal puede tener un componente común a todos los negocios y un componente flexible que se adapta a las necesidades particulares de los negocios. Este conocimiento además de ser compartido es artefactual puesto que da origen a procedimientos y políticas escritas que permiten la difusión y repetición del proceso una y otra vez.

Un ejemplo claro de conocimiento complementario es el del servicio de Salud en casa. Este servicio ha sido delegado a la IPS por la EPS y la ARL. Se considera complementario porque la EPS y ARL se

encargan del proceso de afiliación del paciente así como de la gestión y prevención del afiliado, mientras que la IPS asume la responsabilidad de atenderlo en su casa cuando el personal médico de la EPS y la ARL así lo consideren pertinente. Es decir, se trata de un conocimiento que sigue una dinámica secuencial, en la cual no sólo es posible obtener economías de escala sino también ofrecer un valor agregado a los pacientes en relación con el servicio recibido y el tiempo de recuperación alcanzado en casa.

La transferencia del conocimiento que se genera y comparte en una instancia como el CSC requiere de un proceso de sincronización con el conocimiento artefactual, para facilitar la aprehensión del nuevo conocimiento. En otras palabras, la codificación del conocimiento colectivo a través de normas, políticas, procesos, procedimientos, manuales, presentaciones o cualquier otro tipo de medio que sirva para comunicar, se requiere para la transferencia del conocimiento colectivo generado, pero también para mediar en el proceso secuencial del conocimiento complementario.

6.2 EL PROCESO DE DESPLIEGUE DEL CONOCIMIENTO GERENCIAL EN SURAMERICANA S.A.

En Suramericana, el lineamiento de sinergia actúa como un estímulo que induce un proceso de autoorganización. Este proceso se hace evidente al confrontar, por ejemplo, la estrategia deliberada de extensión de marca frente a las respuestas adaptativas emergentes, como los diferentes tipos de sinergia presentados en la tabla 40. Sin embargo, aunque es posible inferir la relación causal entre el lineamiento y lo obtenido en temas de sinergia, no es posible afirmar que ésta sea la única causa que ha motivado las sinergias operativas identificadas.

Entonces, en el caso estudiado, no puede hablarse de un solo proceso de autoorganización, sino de múltiples procesos que se desatan en los distintos niveles de la organización. Algunos de ellos se caracterizan por ser colaboraciones entre unidades de negocios, otros por ser colaboraciones entre el CSC y una o varias unidades de negocios, o incluso entre áreas de una misma unidad de negocios. De ahí que, el proceso de despliegue del conocimiento gerencial, en tanto sistema complejo adaptativo que emerge en la gestión interna de la empresa multinegocios estudiada, se caracteriza entre otros, por sus multiniveles, su multiplicidad de agentes, relaciones e interdependencias, y su diversidad de procesos de autoorganización, tal como se ilustra en la figura 35.

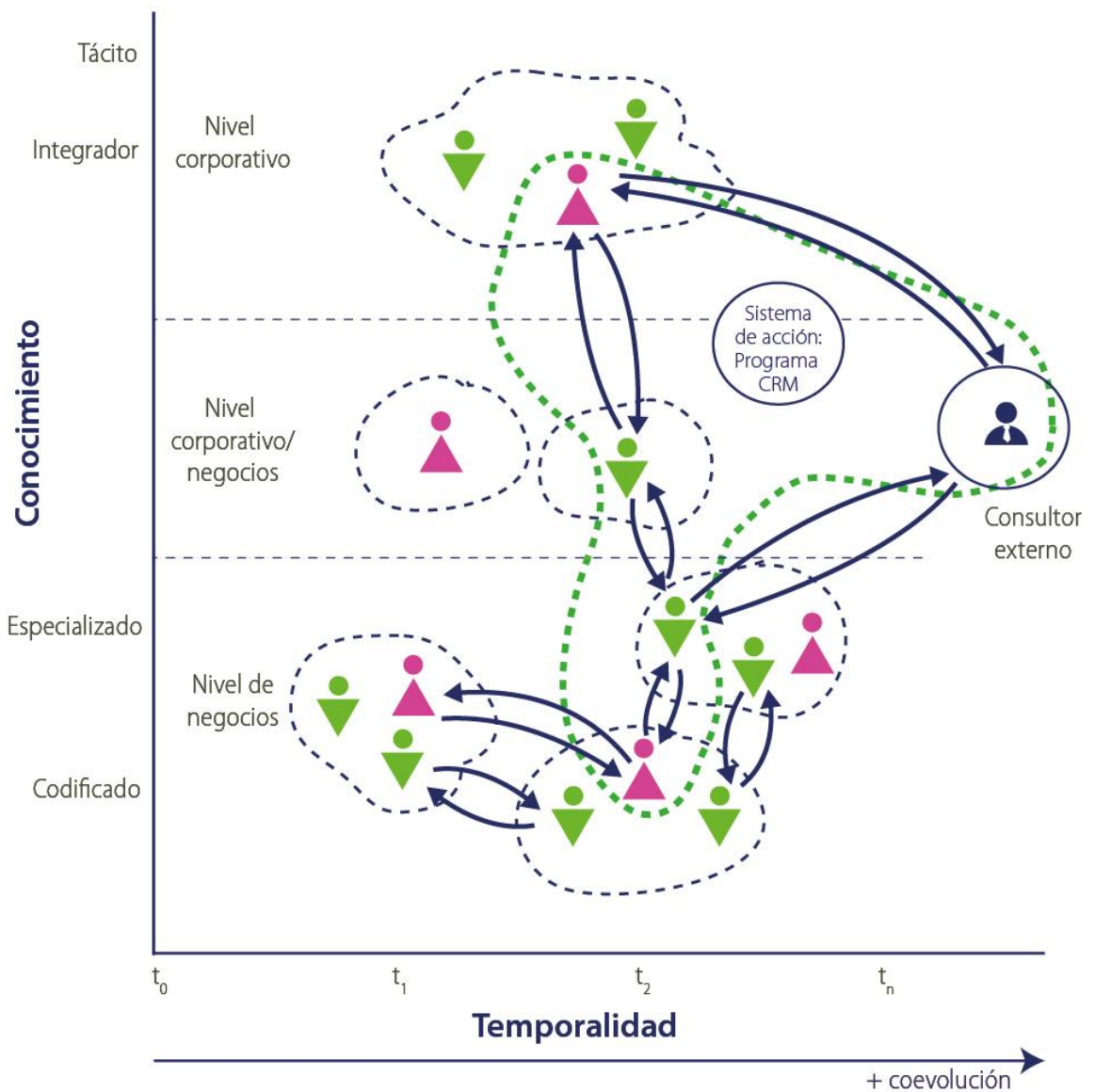


Figura 35. Proceso de despliegue del conocimiento gerencial
Fuente: *Elaboración propia*

Cabe destacar que, en el proceso de despliegue del conocimiento gerencial de Suramericana, la interacción entre los agentes no sólo se da entre niveles de negocio y corporativo, sino entre unidades de negocio del mismo nivel, entre estas unidades y las vicepresidencias de nivel corporativo/negocio y, entre estas vicepresidencias y el nivel corporativo. Por tanto, además de los niveles de estrategia que

presentan los teóricos del campo, aquí se resalta el nivel corporativo/negocios. Este énfasis obedece al papel preponderante que juegan las vicepresidencias de seguros y seguridad social en Suramericana. Estas estructuras deben responder tanto a las preguntas de la estrategia corporativa como a las preguntas de la estrategia de negocio. Es decir que, además de preocuparse por la manera más eficiente y sinérgica de administración de las diversas unidades de negocios bajo su responsabilidad, deben responder a las presiones del mercado. De ahí que, en el caso estudiado, se observan claramente las tres dimensiones de la medida de la complejidad, de acuerdo con Daft (1995; citada por Anderson, 1999), es decir: 1) la complejidad vertical, propia de los multiniveles; 2) la complejidad horizontal, propia de los cargos de los agentes; y 3) la complejidad espacial, que describe las unidades incluyendo la representación geográfico.

Y, en cuanto al tipo de conocimiento, se constata un juego de complementariedad del conocimiento especializado, especialmente codificado y el conocimiento integrador de carácter tácito. Adicionalmente, tal como se ilustra en la figura 35, en el caso estudio se observa que los bucles de retroalimentación entre agentes multinivel, generan una recurrencia entre respuestas adaptativas que inducen la emergencia de los sistemas de acción, como por ejemplo, el programa CRM²⁹⁷.

6.2.1 El programa CRM como sistema de acción

En Suramericana, se ha hecho evidente la presión por ofrecer una propuesta de valor con la marca SURA. Esto implica la implementación de una estrategia que combina la estrategia corporativa y la de negocios. Específicamente, se trata de capturar sinergias del tipo *front office*, o sea, de valor agregado que sea percibido por los clientes de interés para todo el conjunto de negocios, en contraste con aquellos clientes que pueden ser importantes para una unidad pero ser no deseado por otra de las unidades de negocio.

Este interés por la creación de valor conjunto que sea percibido por el cliente Sura, exige necesariamente el apoyo de redes colaborativas, las cuales se construyen entre los distintos niveles, así como también de la tecnología necesaria para compartir la información de y entre las distintas unidades de negocio. Esto porque, la necesidad de crear una visión común de cliente, ha inducido la interacción entre agentes de diferentes niveles y unidades, la emergencia de estructuras integradoras

²⁹⁷ Ver figura 34, página 273.

— como los proyectos corporativos y las intervenciones de consultores — permitiendo así romper con la territorialidad que caracteriza a esta empresa multinegocios.

El Programa CRM (*Customer Relationship Manager*), es un conjunto de proyectos corporativos que tiene como propósito generar una propuesta de valor por segmento para el cliente Sura. Este programa está bajo la responsabilidad de la Gerencia de Mercadeo y Vías de crecimiento, pero involucra más de 350 personas de distintas áreas y negocios. Los proyectos que agrupa son: Gestión comercial canal tradicional, gestión comercial beneficios, mercadeo y procesos de servicio, segmentación corporativa y cultura de servicio. Su alcance está limitado a las tres compañías más grandes del grupo en Colombia: Seguros, ARL y EPS. El proceso de diseño e implementación de este conjunto de proyectos está coordinado por una firma consultora que participará en las cuatro etapas de implementación que iniciaron en el 2013 y terminan en el 2015. Paralelamente, la firma consultora acompaña la implementación del programa CRM con el proceso de gestión del cambio, tal como lo estipula la metodología tradicional de este tipo de programa.

Para coordinar el trabajo colaborativo de las personas involucradas directamente (210 personas aproximadamente), la consultora trabajó por una construcción participativa de acuerdos. En la etapa de análisis realizaron 54 entrevistas con líderes de negocios a nivel de solución, canales y mercadeo así como 12 talleres por línea de negocio. En la etapa de diseño, realizaron seis talleres con 40 personas que permitieron llegar a acuerdos acerca de los requerimientos y estrategias de implementación. Uno de los primeros logros de este programa CRM es la segmentación corporativa de clientes, es decir, la segmentación transversal a Seguros, ARL y EPS que tienen como objetivo el apoyo a las posibles sinergias en estrategias de servicio, relacionamiento y comercial a través de una visión integral del cliente.

En el trabajo paralelo de gestión del cambio, la firma consultora identificó los facilitadores del proceso de cambio que implica la implementación de CRM como estrategia de negocio y los aspectos que deben ser mejorados en el plan de implementación de gestión de cambio. En el primer caso, encontraron que existe la conciencia en todos los niveles que actuar como SURA no solo es una necesidad sino una exigencia del cliente. Adicionalmente constataron que hay un buen apoyo por parte de la presidencia, un alto compromiso de los participantes y una cierta “costumbre” a los cambios en la organización. En el caso de los aspectos por mejorar, se destacaron: 1) las diferencias conceptuales

con respecto a la sinergia; 2) la prevalencia de las necesidades de los negocios frente a las necesidades con una mirada integral SURA; y 3) la firme convicción de que la información correcta del cliente es aquella que tiene cada negocio. Los consultores sugieren avanzar en la conceptualización de la sinergia para dar mayor claridad al alcance del programa CRM.

Esencialmente, este programa obedece a la definición de un sistema de acción, dentro de la perspectiva de la complejidad, porque tiene una gran cantidad de agentes en interacción que están coordinados a través de una estructura temporal integradora. Las interacciones de agentes de distintas unidades de negocio, áreas y niveles, están impregnadas por sus esquemas cognitivos, lógicas dominantes y por el ADN Sura; En el caso estudiado, los agentes tienden a defender sus conocimientos técnicos especializados como un territorio infranqueable y a considerar sus prácticas como las mejores y más pertinentes para la organización.

El perfeccionismo, el privilegio por el conocimiento técnico y la defensa de lo propio, ha sido identificado como uno de los principales inhibidores de la sinergia comercial. Sin embargo, también se constata que el trabajo del equipo interdisciplinario, apoyado por el conocimiento externo y las habilidades de un equipo consultor, ha empezado a dar frutos. El acuerdo logrado sobre la segmentación —acuerdo alcanzado en fecha posterior al alcance de esta investigación—, da cuenta de la eficacia de este tipo de estructuras integradoras e ilustra la dinámica de este sistema de acción.

6.2.2 Interacciones multiniveles

El análisis de las interacciones de los agentes pone en evidencia que el conocimiento gerencial obedece a la definición de un sistema complejo adaptativo, y especialmente, por las múltiples interacciones multiniveles que comporta. En el caso estudiado, además de los niveles corporativo y de negocio (referidos por los teóricos de la estrategia), existe un nivel de interfase que se ha denominado en esta tesis como corporativo/negocio. Como se ha explicado anteriormente, en el caso estudiado, este nivel se expresa en el protagonismo de las vicepresidencias de seguros y de seguridad social. Este protagonismo, se ha esclarecido en el análisis de las secuencias en las discusiones acerca de la sinergia; particularmente, en los momentos más debatidos (o nudos). También en el análisis del Programa CRM, en el cual se hizo evidente que en la decisión de la asignación de recursos y la conformación de equipos de trabajo, el rol de estos vicepresidentes fueron determinantes.

En Suramericana, estas vicepresidencias de rol corporativo/negocio tienen también la responsabilidad de coordinar la diversidad de sus unidades de negocios y capturar sinergias entre sí. Es decir que, cada una de ellas se comporta como una “Suramericana S.A” a escala. Por ejemplo, la vicepresidencia de seguridad social, coordina negocios de aseguramiento y de prestación de servicios, como por ejemplo, la EPS Sura y Dinámica. Esto significa que, aunque se relacionan en el tema de la gestión de riesgos, difieren en el cómo prestan su servicio.

Otro ejemplo de la diversidad de negocios que coordina la misma vicepresidencia, es el contraste entre los clientes de la ARP y la EPS. Si se diferencia el cliente del usuario, entonces se hace evidente que el cliente de la ARL es de tipo empresarial, pues la legislación colombiana establece que una empresa sólo puede tener una administradora de riesgos laborales. Esto implica que el gerente o su delegado, es quien decide a cuál ARL se afilia. En el caso de la EPS, la legislación colombiana le permite al trabajador tomar la decisión sobre su afiliación y la de su familia. Esta diferencia es un claro ejemplo de la diversidad que enfrenta la vicepresidencia de seguridad social.

Situaciones similares se observan también en la vicepresidencia de seguros. Sin embargo, a pesar de la diferencia entre los clientes— por ejemplo, de la compañía de seguros generales y de la compañía de vida— no se detectan problemas mayores de coordinación para la vicepresidencia de seguros. Esto podría explicarse por el origen común y cercano en el tiempo (Generales, 1944 y Vida, 1947) de estas compañías, el cual ha determinado que desde el comienzo se compartan las responsabilidades y recursos entre ambas, hasta tal punto que, incluso hoy, la separación está más bien orientada al cumplimiento de los requisitos de ley que a la administración eficiente de los recursos.

Estas vicepresidencias, tal como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, son sub-sistemas que enfrentan el reto de facilitar a los gerentes de sus compañías y unidades de negocio el cumplimiento de la estrategia competitiva. Al mismo tiempo, tienen que preocuparse por la estrategia corporativa del conjunto, y en particular, por la coordinación de la diversidad y la captura de sinergias entre ellas.

Estos sub-sistemas, además, deben conciliar los intereses de las unidades con los de las vicepresidencias respectivas y, los de las vicepresidencias, con los de Suramericana S.A. Esto significa que interactúa con agentes del nivel de negocio — por ejemplo entre gerentes y directores de la EPS o de la ARL— y con agentes del nivel corporativo/negocio —por ejemplo los equipos de trabajo de la

vicepresidencia con agentes del nivel corporativo o los interlocutores del centro de servicios compartidos y el equipo de alta dirección.

Las interacciones multinivel observadas en el caso estudiado pueden describirse como verticales del tipo arriba-abajo o abajo-arriba. Sin embargo, también se presentan interacciones de tipo horizontal como aquellas que se dan entre agentes de las vicepresidencias, entre agentes del centro de servicios compartidos, entre los distintos miembros del comité directivo y probablemente entre unidades de negocio y áreas funcionales²⁹⁸. Además, se dan interacciones no lineales cuando se conforman equipos de trabajo “interdisciplinarios”, donde hay representación de diferentes unidades de negocio, diferentes divisiones corporativas, y en general, diferentes agentes con roles en distintos niveles de la organización. Tal es el caso de los proyectos de distintos tipos. De hecho, el programa CRM presentado anteriormente, da cuenta no sólo de este tipo de interacciones internas no lineales, sino también de interacciones con agentes externos como los consultores.

Adicionalmente, la interacción del equipo de alta dirección de Suramericana S.A. con el Grupo Sura, da cuenta de un nivel que podría denominarse “supra corporativo” por estar jerárquicamente por encima de Suramericana. Este nivel se identifica pero no ha sido analizado en profundidad en esta tesis. En primer lugar, porque ese nivel no se incluyó en el diseño de la investigación; y, en segundo lugar, porque la relación con Grupo Sura no constituía un tema de debate frecuente en las reuniones gerenciales observadas. Solo hubo algunas menciones sobre temas comunes, como por ejemplo, acerca de la estrategia de Responsabilidad Corporativa, la preparación de la Asamblea Anual y los indicadores del *Dow Jones Sustainability Index*, temas que se trataron como asuntos de presidencia.

El proceso de despliegue del conocimiento gerencial analizado y conceptualizado en esta sección (6.2) se integra necesariamente a la caracterización del sujeto cognoscente (sección 6.1), el objeto cognoscible (sección 6.2) y el contexto que comparten así como también los estímulos, respuestas adaptativas y sistemas de acción considerados más relevantes para la alta dirección de Suramericana.

Después de tener caracterizados el sujeto cognoscente (sección 6.1), el objeto cognoscible (sección 6.2) y el contexto que comparten (capítulo 5), así como los estímulos, respuestas adaptativas y sistemas de acción considerados más relevantes para la alta dirección de Suramericana. Dada la

²⁹⁸ Se dice probablemente porque los niveles de negocio y funcional están por fuera del alcance de esta tesis, sin embargo, en las observaciones y entrevistas se hicieron evidentes este tipo de interacciones.

complejidad inherente a este proceso, en la sección que sigue se elabora una síntesis de los principales hallazgos que emergen del análisis del estudio de caso. Por tanto, la caracterización del conocimiento gerencial y su despliegue se constituye en el tema central abordado en la siguiente sección.

6.3 SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

En el marco conceptual que se configuró en el capítulo 3, se presentaron los elementos centrales del conocimiento gerencial como sistema complejo. En relación con ese planteamiento, el caso estudiado permite inferir además que el conocimiento gerencial, en Suramericana, constituye un sistema complejo adaptativo. Esta afirmación se sustenta, en una primera instancia, en la confirmación de las dos proposiciones inicialmente formuladas a partir de la revisión y el análisis de la literatura pertinente; y, segundo, en el análisis en profundidad del caso estudiado presentado en las secciones precedentes de este capítulo.

Se recuerda que la primera proposición fue formulada en los siguientes términos:

Proposición 1. El conocimiento es un sistema que se compone de estímulos y agentes que, al interactuar, producen datos e información que, al pasar por los mapas mentales y valores de los agentes, disparan la emergencia de respuestas adaptativas que le permiten al agente sobrevivir y prosperar.

En el caso estudiado, esta proposición se confirma al identificar la variedad de temas corporativos que actúan como estímulos para una diversidad de agentes, quienes, a su vez, de acuerdo con su rol, desarrollan percepciones diferentes sobre temas corporativos recurrentes. Al respecto, uno de los ejemplos más elocuentes de esto es la diversidad de percepciones expresadas sobre el concepto de sinergia y los diversos proyectos e iniciativas que dan cuenta de las múltiples respuestas adaptativas de los agentes que les han permitido evolucionar, y no solo sobrevivir.

La segunda proposición de esta tesis fue formulada en los términos siguientes:

Proposición 2. El conocimiento gerencial en una organización es un sistema complejo cuyo entorno ofrece una gran cantidad de estímulos percibidos por una variedad de agentes que se relacionan de manera no lineal. La interacción permanente entre estos agentes implica la interacción entre diversidad de mapas cognitivos, de historias de vida, de patrones de

comportamientos, que ante la incertidumbre y variedad del entorno, responden de manera adaptativa para autoorganizarse y adaptarse.

Al respecto, en el caso estudiado se observa que, primero, las múltiples interacciones entre los agentes que dan cuenta del carácter multinivel y de la multiplicidad de relaciones, no lineales, propios de los sistemas complejos (Anderson, 1999). Segundo, se establecen múltiples interrelaciones no sólo entre el centro corporativo y las unidades de negocio sino entre niveles emergentes como el corporativo/negocio. Y tercero, el conocimiento gerencial en la empresa es el resultado de los comportamientos y adaptaciones frente a la gran cantidad de estímulos percibidos del entorno por los agentes.

Particularmente, esta proposición también se confirma por la lógica dominante de seguros identificada; y, al mismo tiempo, por la diversidad de culturas existente entre las diferentes unidades de negocio. Lo que se ha denominado “ADN Sura”, constituye un patrón de comportamiento común que se ha configurado históricamente y que se ha defendido de generación en generación. Pero, también es posible distinguir las especificidades o distintas maneras como las unidades de negocio, divisiones corporativas o áreas, responden de manera diferenciada ante los estímulos, por ejemplo a la sinergia. Esto se concreta en la manera como se ha operacionalizado la sinergia, de acuerdo con su historia y contexto; lo cual ha conducido a la coexistencia de distintos tipos de sinergia (*back, up, down, front, negocio*).

Cabe destacar entonces que las dos proposiciones formuladas, a partir de la literatura pertinente, no sólo guiaron el trabajo de campo y el análisis de los resultados, sino que contribuyen también al establecimiento de los fundamentos de los hallazgos, los cuales a su vez, permiten elaborar respuestas a las preguntas formuladas en esta tesis doctoral.

6.3.1. El conocimiento gerencial en Suramericana

El trabajo de campo realizado dentro del marco de esta tesis doctoral ha permitido identificar componentes, características y mecanismos propios de los sistemas complejos. Sin embargo, adicionales a los planteados desde el marco teórico — construido a partir de la revisión y del análisis de la literatura pertinente —, se destacan otros elementos, a saber, la presencia de agentes del nivel corporativo/negocios, el carácter integrador, colaborativo y relacional del conocimiento gerencial, la ruptura de silos de conocimiento y la retroalimentación entre los distintos niveles.

El protagonismo de equipos de trabajo, en particular, de las vicepresidencias de seguros y seguridad social, constituye una evidencia del rol preponderante que puede llegar a jugar el nivel corporativo/negocios, como un nivel de interfase entre el centro corporativo (nivel corporativo) y las unidades de negocio (nivel de negocios). A pesar de que la teoría de la estrategia corporativa no insiste en los clientes y en la preocupación por el mercado, en el caso estudiado, se constata un interés marcado por definir el perfil del cliente “corporativo”. Se trata, como ya se ha explicado con anterioridad en este capítulo, del perfil de un cliente que aporte valor al conjunto de negocios, aunque no lo haga a algunos de ellos. Es un cliente que se espera fidelizar y que por tanto al que es posible entregarle la promesa de valor que encarna la marca Sura.

El reto en este nivel es lograr la creación de valor conjunto para el corporativo sin menguar los intereses de sus propios negocios. Pero, esto no es fácil cuando los negocios de seguros y seguridad social son tan diversos. Aparentemente, la gestión de riesgo — como concepto y conocimiento compartido en estos tipos de negocios — los relaciona. Se recuerda que, su diversidad radica principalmente en el tipo de clientes que atienden, pues en el caso de seguros se trata de personas que voluntariamente deciden cubrir sus riesgos, mientras que los de seguridad social lo hacen en cumplimiento de la ley colombiana. Lo cual marca una gran diferencia en la regulación jurídica de cada uno de los negocios, situación que se hizo evidente como inhibidora de las sinergias.

En el caso estudiado, la ruptura de silos de conocimiento se da por la necesidad de integrar los conocimientos técnicos, especializados, característicos de cada unidad de negocio, área o división, principalmente, con el propósito de responder al estímulo de la sinergia como lineamiento. En Suramericana, se observa que los consultores y los proyectos actúan tanto como mecanismos de ruptura de esos silos, como de integradores de los conocimientos que se ponen en común en los diferentes espacios de interacción donde se debaten temas corporativos o corporativo/negocios.

La retroalimentación entre los niveles da cuenta de las interacciones entre los agentes y su multidireccionalidad. Y, el conocimiento gerencial que se despliega en la gestión interna de un conjunto de negocios, no sólo es aquel que Tanriverdi y Venkatraman (2005) consideran como fuente de sinergia, sino también el que se despliega en la búsqueda constante de sinergias. Tampoco es solamente aquel bajo el cual son gobernadas las unidades de negocio, como afirman estos autores, sino también, aquel que emerge de las interacciones entre agentes y entre los niveles de la

organización: corporativo, corporativo/negocios y nivel de negocios. Y no se compone solamente de intuiciones, experiencias y buenas prácticas, sino también de agentes multinivel, respuestas adaptativas y sistemas de acción.

6.3.2 El conocimiento gerencial en el nivel corporativo como sistema complejo adaptativo

En términos generales, el conocimiento se puede entender como un subsistema del sistema que conforma la empresa multinegocios. A su vez, el conocimiento gerencial, es un subsistema del conocimiento. En otras palabras, el conocimiento gerencial está anidado en el conocimiento que, a su vez, está anidado en la empresa multinegocios, tal como se representa en la figura 36.

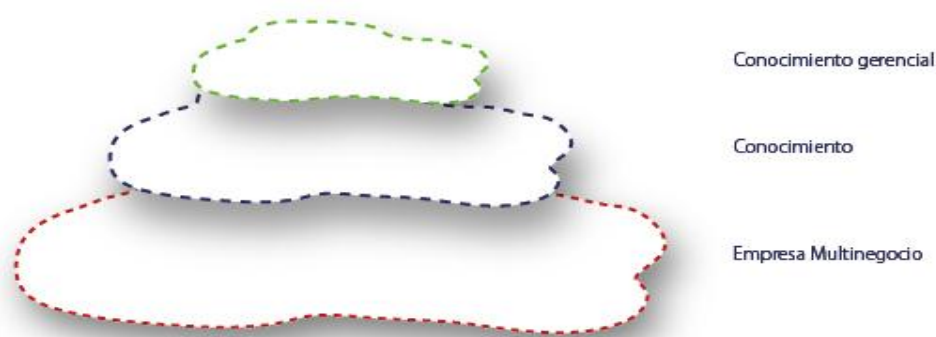


Figura 36. Sistemas y subsistemas.

Fuente: Elaboración propia

El trabajo de campo realizado permite entonces avanzar que el concepto de conocimiento en la empresa multinegocios estudiada no es solamente un recurso sino un sistema complejo. Y, a su vez, el conocimiento gerencial, en el nivel corporativo de una empresa multinegocios estudiada, se puede conceptualizar como un sistema complejo adaptativo. Como se ha descrito anteriormente, en el caso de los sistemas complejos adaptativos, el orden es una propiedad emergente de las interacciones de individuos en un menor nivel de agregación. En este sentido, se infiere que un sistema complejo adaptativo se distingue de un sistema complejo por ser multinivel; característica que se conoce como comportamiento agregado que resulta de la interacción de los agentes.

En el caso estudiado, los agentes en el contexto organizacional son poblaciones de agentes (Axelrod y Cohen, 2000) que, además de ser fuente de posibilidades de aprendizaje y recipientes de nuevos

hallazgos y mejoras, son parte del entorno mismo. Es decir que, los agentes conforman redes autoorganizadas que se conectan a través de bucles de retroalimentación. Es así como, los cambios organizacionales se explican por los cambios en los agentes y las estrategias que emergen de sus interacciones y bucles de retroalimentación. Estos cambios son las maneras como los agentes se adaptan al entorno y como se facilita la evolución del CAS. Además, la alta interacción entre la población de agentes y el comportamiento agregado que emerge de ella dejan una huella, una historia que se expresa a través de patrones, mapas cognitivos o reglas que permiten la anticipación. Todas estas características justifican la conceptualización presentada.

En el caso del conocimiento gerencial de la empresa multinegocios estudiada, conceptualizado como sistema complejo adaptativo, el comportamiento que se puede explicar como un proceso de despliegue que, al ocurrir una y otra vez, permite en el tiempo la coevolución de la población de agentes, en tanto sujetos cognoscentes, y de la empresa multinegocios como el contexto que comparten. Por lo tanto la primera proposición que emerge como resultado de esta tesis es la siguiente:

P1. El conocimiento gerencial en el nivel corporativo de una empresa multinegocios es un sistema complejo adaptativo, en el cual los agentes que conforman el equipo de la alta dirección interactúan, con diversos agentes que hacen parte de varias unidades de negocios y divisiones tanto de nivel corporativo, corporativo/negocios y negocios, para enfrentar la diversidad de negocios y la captura de sinergia (estímulos).

Al abordar esta diversidad, emerge una segunda proposición, la cual se formula en los siguientes términos:

P2. Los agentes exhiben características observables y lógicas dominantes particulares que les permiten generar una diversidad de respuestas adaptativas que, al ser debatidas en los distintos espacios de interacción gerencial, se refuerzan unas a otras de manera que se dispara la emergencia de un nuevo orden, un nuevo sistema de acción.

La dinámica de estos sistemas de acción, a su vez, conduce a formular una tercera proposición en los siguientes términos:

P3. La constante actualización del sistema complejo adaptativo se da por la recurrencia en los debates de las respuestas adaptativas propuestas y los bucles de retroalimentación

que surgen entre los agentes multinivel lo que permite, en el tiempo, la coevolución de la empresa multinegocios, a pesar de la incertidumbre del entorno.

El conocimiento gerencial de Suramericana, conceptualizado como sistema complejo adaptativo, comprende componentes, características y mecanismos particulares que, en el caso del nivel corporativo, dan cuenta de su especificidad, tal como se indica en la tabla 41.

Tabla 41. *Caracterización del conocimiento gerencial en Suramericana S.A.*

Elementos centrales	Conocimiento gerencial como CAS	Conocimiento gerencial en Suramericana como CAS
Componentes	Agentes de distintas unidades de negocio y divisiones, de nivel corporativo y de negocios	Agentes de nivel de negocios, corporativo/negocios y corporativo.
Características	Colectivo	Colectivo
	Tácito	Tácito
	Integrador	Integrador
	Colaborativo	Colaborativo
		Relacional
Mecanismos		Ruptura de “silos de conocimiento” (desaprendizaje)
		Integración de conocimiento especializado de negocios
	Retroalimentación entre dos niveles	Retroalimentación entre tres niveles
	Integración de conocimiento especializado	Emergencia de respuestas adaptativas
	Emergencia de respuestas adaptativas	Construcción de sistemas de acción (creación de nuevo conocimiento gerencial en el nivel corporativo)
	Construcción de sistemas de acción	
	Aprendizaje / desaprendizaje	Aprendizaje de conceptos de distintas unidades de negocios desde el nivel corporativo y aprendizaje del sentido corporativo por parte de unidades de negocio

Fuente: Elaboración propia

Dado que del caso estudiado se desprende que el conocimiento individual que los agentes exhiben puede ser técnico o especializado; y que, al ser puesto en común en los espacios de interacción adquiere el carácter de colectivo, y posiblemente, de integrador (entre los aportes de los agentes de diversas unidades de negocio y niveles), se formula una tercera proposición en los términos siguientes:

*P4. El conocimiento gerencial que el equipo de alta dirección de la empresa multinegocios adquiere a través de sus prácticas gerenciales en las distintas unidades de negocio o divisiones, es un conocimiento tácito personal que, al ser debatido en los espacios de interacción con los demás agentes de los distintos niveles de la empresa, **se despliega** como un conocimiento que integra otros conocimientos codificados (especializados).²⁹⁹*

El conocimiento gerencial como sistema complejo adaptativo implica un conocimiento donde los agentes, en tanto sujetos cognoscentes, son los protagonistas de la coevolución de la empresa multinegocios. Esto en contraste con la perspectiva tradicional de la estrategia corporativa que considera que dicho protagonismo recae sobre los directivos del centro corporativo. Adicionalmente, la coordinación de actividades entre las distintas unidades de negocios y la promesa básica de sinergia que exhiben este tipo de organizaciones, se constituyen en estímulos relevantes en este tipo de empresas multinegocios. Es así como se induce el despliegue de respuestas adaptativas que pueden ser distintas a las de una empresa mononegocio. Por tanto, se formula una cuarta proposición en los siguientes términos:

P5. A partir de las interacciones entre niveles, emergen respuestas adaptativas que a través de la recurrencia en los debates de las respuestas adaptativas propuestas y los bucles de retroalimentación se refuerzan para facilitar la emergencia de sistemas de acción (o estrategias) que exhiben los agentes para anticiparse y coevolucionar.

En esta tesis, y en contraste con el conocimiento gerencial propuesto por Tanriverdi y Venkatraman (2005) — compuesto de intuiciones gerenciales, experiencias y buenas prácticas

²⁹⁹ Este proceso de despliegue se ilustra en la figura 35, página 282.

de la firma —, el conocimiento gerencial se conceptualiza como CAS. Por tanto, desde la perspectiva compleja, los hallazgos presentados permiten definir el conocimiento gerencial en el nivel corporativo en los siguientes términos:

El conocimiento gerencial en la empresa de multinegocios estudiada es un sistema complejo adaptativo, compuesto por agentes en interacción multinivel, estímulos, respuestas adaptativas y sistemas de acción. Este conocimiento se despliega cuando los agentes responden adaptativamente al lineamiento de sinergia, permitiendo la emergencia de sistemas de acción entendidos como estrategias y/o estructuras que permiten la creación conjunta de valor y la coevolución con el mercado.

Dados los límites inherentes al método de investigación adoptado, se recuerda que en esta tesis sólo se busca la generalización analítica o conceptual (Yin, 2009). Por esta razón, en la subsección siguiente los principales hallazgos se contrastan con los aportes teóricos identificados en la literatura pertinente y descritos en los primeros capítulos de esta tesis.

6.3.3 Contraste entre los conceptos teóricos y los hallazgos

En esta última parte de este capítulo de análisis y discusión, se ha considerado pertinente volver sobre los conceptos teóricos que se constituyeron en ejes de la investigación realizada en el marco de esta tesis doctoral, con el objeto de contrastarlos con los hallazgos del trabajo de campo. En la tabla 42, el lector podrá constatar que la perspectiva compleja desde la cual se abordó el problema de investigación, ha permitido profundizar los conceptos teóricos esenciales de la estrategia corporativa, particularmente en relación con el conocimiento gerencial en el nivel corporativo, los distintos tipos de estructuras y la Operacionalización de la sinergia.

Tabla 42. *Contraste entre los conceptos teóricos y los hallazgos*

Concepto	Planteamiento teórico	Autores	Hallazgo
Conocimiento	Conocimiento como sistema de acción, un organismo vivo que despliega respuestas adaptativas ante los fenómenos que encontramos y a los cuales nos adaptamos.	Boisot (2011)	Conocimiento desplegado por agentes de distintos niveles de la organización ante fenómenos como el lineamiento de sinergia al cual se respondió con diversas formas de capturar sinergias y diferentes formas estructurales.
Conocimiento Gerencial	Aquel bajo el cual son gobernadas las unidades de negocio y que pueden ser fuente de sinergia entre unidades. Consiste en <i>insights</i> , experiencias y mejores prácticas de la firma	Tanriverdi y Venkatraman (2005)	El conocimiento gerencial es un sistema complejo adaptativo, compuesto por agentes en interacción multinivel, estímulos, respuestas adaptativas y sistemas de acción. Este conocimiento se despliega cuando los agentes responden adaptativamente al lineamiento de sinergia, permitiendo la emergencia de sistemas de acción entendidos como estrategias o estructuras que permiten la creación conjunta de valor y la coevolución del mercado.
Empresa Multinegocios	Asumir la empresa multinegocios como un sistema complejo adaptativo (CAS) implica entenderla como una organización de unidades de negocio únicas, modulares, flojamente acopladas.	Eisenhardt y Pienzunka (2011)	En Suramericana coexisten formas estructurales fijas permanentes con temporales y flexibles que permiten integrar las distintas unidades de negocio de manera que puedan adaptarse a las presiones del mercado. La emergencia de las formas estructurales flexibles y temporales no obedece a un proceso deliberado sino más bien al despliegue del conocimiento del equipo de la alta dirección en relación con agentes de los demás niveles de la organización.
Estructura Multidivisional	La mayoría de las empresas multinegocios tienen tres niveles de oficinas administrativas y de planeación: la unidad de negocios, la división y el centro corporativo o <i>Headquarter office</i> .	Chandler (1991)	En Suramericana se identificó un nivel adicional que es relevante: el corporativo/negocios. Se trata de un nivel distinto al del centro corporativo y al de las unidades de negocios, que hace de interfase entre estos. En este caso se trata de las vicepresidencias de seguros y seguridad social.
Estructura	Las estructuras organizacionales nos dicen quienes tienen los recursos, quien habla con quien, quien es confiable para qué, que puede hacer por su cuenta y que debe hacer con otros, que clase de carreras profesionales están disponibles; y como fluye el conocimiento alrededor de la organización.	Whittington (2003)	En coherencia con este autor, se encontró que además de las estructura multidivisional típica de las empresas multinegocios, existen otro tipo de estructuras fijas permanentes como las vicepresidencias del nivel corporativo/negocios; también se encontraron otras formas estructurales temporales y flexibles como los proyectos corporativos y los trabajos con firmas consultoras.
Sinergia	Habilidad de dos o mas compañías para generar un valor mayor al trabajar juntas de lo que	Goold y	Aunque el concepto abstracto de sinergia es creación conjunta de valor, es difícil dar una definición única concreta que facilite su identificación y captura.

Concepto	Planteamiento teórico	Autores	Hallazgo
	generarían al trabajar por separado.	Campbell (1998)	En esta investigación se encontró que existen diversas percepciones de sinergia de acuerdo con el nivel al que pertenecen los agentes. Adicionalmente se identificaron distintos tipos de sinergia en relación con el proceso: <i>back, down, up, front office</i> y negocio.
Gerencia	Es algo que ocurre dentro de un triángulo donde se encuentran el arte, el oficio y el uso de la ciencia.	H. Mintzberg (2010)	La gerencia en Suramericana está influenciada no sólo por el arte, el oficio y la ciencia, sino por las lógicas dominantes de sus directivos y por la responsabilidad corporativa de capturar sinergias. La gerencia en el nivel corporativo es más que un algo que ocurre en ese triángulo, más que una práctica del día a día, es un nuevo orden que emerge de las interacciones de una multiplicidad de agentes de distintos niveles de la organización que puede ser considerado como conocimiento gerencial corporativo.

Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos, en particular, permiten observar que en contraste con la perspectiva tradicional de la estrategia, el protagonismo no está en los directivos del centro corporativo sino en las interacciones de estos con agentes multinivel, destacándose aquellos del nivel corporativo/negocio. También se puede inferir que, además de la estructura multidivisional que, según la perspectiva tradicional de la estrategia, caracteriza a las empresas multinegocios, existen otro tipo de estructuras que emergen como procesos de autoorganización y adaptación ante el lineamiento de la sinergia.

Finalmente, se resaltan aquellos aspectos relevantes aportados por los datos empíricos, especialmente, el rol y el comportamiento del nivel corporativo/negocio y las estructuras integradoras, tanto las fijas y permanentes (las vicepresidencias de seguros y seguridad social, en el caso estudiado), como las flexibles y temporales (proyectos y las intervenciones de los consultores). Al interior de la dinámica del sistema complejo adaptativo estudiado, el conocimiento gerencial y su despliegue determinan, especialmente, la evolución de la empresa en un entorno cambiante, incierto y pleno desafíos.

Una vez analizado y discutido en este capítulo los hallazgos de la investigación realizada en el marco de esta tesis doctoral, y específicamente, presentado la caracterización del conocimiento gerencial en la empresa estudiada, y el proceso de despliegue de este tipo de conocimiento, en el capítulo siguiente, se concluye con la presentación de las principales contribuciones de esta tesis así como los límites y las implicaciones, tanto prácticas como investigativas.

7. CONCLUSIÓN

Esta tesis doctoral se inscribe en el campo académico de la estrategia, y específicamente en el campo de la estrategia corporativa y en la corriente teórica de la alta dirección. De allí el interés por estudiar las relaciones entre gerencia y conocimiento en el nivel corporativo. Para abordar el conocimiento, la tesis se basa en teóricos del campo de la gestión del conocimiento que enriquecen el concepto de recurso para la competitividad tan común en el campo de la estrategia. Sin embargo, el conocimiento en ambos campos está conceptualizado y orientada hacia la estrategia de negocio o competitiva y no hacia la corporativa, lo que, entre otras cosas, motivó el planteamiento de la pregunta de investigación de esta tesis.

La perspectiva compleja adoptada para estudiar el conocimiento en el nivel corporativo constituye uno de los puntos de encuentro entre los campos académicos mencionados. Siendo las interacciones entre agentes el énfasis de esta perspectiva, el equipo de alta dirección (EAD) constituye el sujeto de estudio y las reuniones gerenciales se definen como las unidades de análisis. Las técnicas de recolección de datos utilizadas (observación no participante, la entrevista semi estructurada y la revisión documental.) enriquecieron el análisis a partir de la codificación (utilizada por la teoría fundada), los juegos de frontera y la restricción contextual de segundo orden.

El tratamiento y análisis de los datos recolectados desde una perspectiva compleja permitió el desarrollo de un estudio de caso holístico en términos de Yin (2009a) y complejo en términos de Anderson et al (2005). La influencia de la historia, la capacidad de autoorganización, la imposibilidad de reducir a Suramericana a la suma de sus unidades de negocio, la permeabilidad de sus límites y el carácter multinivel de su estrategia, demuestran la pertinencia de conceptualizar la empresa multinegocios y el conocimiento gerencial que allí se despliega, como sistemas complejos adaptativos.

El estudio de caso ha permitido elaborar respuestas a las preguntas de investigación y cumplir los objetivos propuestos tal como se presenta en la tabla 43.

Tabla 43. Cumplimiento de propuesta de investigación

Pregunta de Investigación	¿Cómo se despliega el conocimiento Gerencial en la administración de una empresa multinegocios?	Se despliega por el estímulo del lineamiento de sinergia, en la interacción de una gran cantidad de agentes representantes de tres niveles de la organización, quienes proponen respuestas adaptativas recurrentes que se configuran como sistemas de acción.
Pregunta de Apoyo	¿Cómo se caracteriza el conocimiento gerencial que despliega la alta dirección del nivel corporativo en la gestión interna de Suramericana como empresa multinegocios?	El conocimiento gerencial en el nivel corporativo es un sistema complejo adaptativo que se caracteriza como un conocimiento colectivo, tácito, integrador, colaborativo y relacional.
Objetivo General	Comprender y modelar conceptualmente el proceso de despliegue del conocimiento gerencial en una empresa multinegocios	Este proceso se caracteriza por ser un nuevo orden que emerge cuando el estímulo de la sinergia induce la interacción y retroalimentación entre agentes de los niveles corporativo, corporativo/negocios y negocios. Estos agentes proponen respuestas adaptativas que al ser recurrentes desatan la emergencia de sistemas de acción entendidos como estrategias o estructuras que permiten la creación conjunta de valor y la coevolución con el mercado.
Objetivos Específicos	Caracterizar la empresa multinegocios como un sistema complejo adaptativo	Estudio de caso Suramericana S.A
	Describir el sujeto cognoscente y el objeto cognoscible del conocimiento gerencial	Equipo de alta dirección y sinergia
	Identificar los estímulos y respuestas adaptativas consideradas importantes para los directivos corporativos para la creación de valor conjunto	Lineamiento de sinergia de Grupo Sura y Estrategia de Marca Sura; creación de valor conjunta, visión integral de cliente, tecnología CRM, información compartida
	Destacar los sistemas de acción que despliegan los directivos corporativos como respuestas adaptativas a los estímulos más relevantes.	Programa CRM, estructuras flexibles temporales, tipos de sinergias.

Fuente: Elaboración propia

La respuesta de estas preguntas y el cumplimiento de los objetivos permitieron comprender la manera como el equipo de alta dirección de Suramericana ha aprendido a enfrentar los retos de la administración conjunta de sus negocios. Además cómo este equipo ha tenido que desaprender los

caminos recorridos en sus unidades de negocio al tomar conciencia de las lógicas dominantes que se han desarrollado.

Como toda investigación, hay alcances y limitaciones, los cuales se presentan en la sección 7.1; en la sección siguiente se destacan las contribuciones de esta tesis doctoral; y, finalmente, se elabora sobre las posibles investigaciones futuras.

7.1 ALCANCE Y LIMITACIONES

Como se ha explicado a lo largo de esta tesis, el foco de la investigación ha estado en el nivel corporativo de la estrategia, particularmente en el equipo de alta dirección. Esto significa que los niveles de negocio y funcional de la estrategia merecen ser profundizados. Esto implica, por ejemplo, analizar las unidades de negocio, sus estructuras y sus maneras particulares de capturar las sinergias, tomando en cuenta los directivos de estas unidades de negocio.

El haber trabajado en una sola empresa multinegocios puede considerarse como una limitación si el propósito es hacer una replicación lógica (Eisenhardt, 1989) que permita la generalización de los hallazgos. Sin embargo, esta tesis busca más bien la generalización analítica o más bien la conceptualización. Además, el hecho de concentrarse en una sola empresa multinegocios ha permitido profundizar en el nivel corporativo lo que antes ha sido limitado en la literatura.

La necesidad de delimitar la investigación y de cumplir el cronograma de investigación hizo que la investigación se centrara en responder las preguntas y los objetivos y por tanto no se indagara por ciertos aspectos emergentes. Por ejemplo, no fue posible profundizar en las características del conocimiento gerencial emergentes que lo definen como un conocimiento integrador y relacional (además de tácito y colectivo como se pudo establecer en la revisión de literatura); Tampoco fue posible detallar los mecanismos de ruptura de silos de conocimiento y las estructuras integradoras, y por tanto, son temas que se sugieren ser analizados en investigaciones futuras, tal como se verá en la sección siguiente.

Por otra parte, a pesar de las bondades que ofrece una investigación de tipo cualitativo, investigaciones futuras podrían profundizar los aspectos cuantitativos de los fenómenos estudiados. Por ejemplo, en términos de la sinergia, sería interesante analizar el valor económico generado, en qué proporción año tras año, y cuánto de ese valor fue creado por estrategias sinérgicas. Incluso, en términos de

conocimiento, podría definirse uno de sus componentes, por ejemplo el conocimiento colectivo artefactual, para ser valorado como capital intelectual.

Otra limitación de carácter práctico para la empresa es que el estudio se concentra en el nivel corporativo local. Sería interesante incluir las interacciones entre los agentes de nivel corporativo de las filiales internacionales con el centro de servicios compartido, con las vicepresidencias o con otras unidades de negocios. Se reconoce que aunque una de las responsabilidades de un equipo de alta dirección es interpretar las tendencias del entorno e interactuar con los distintos grupos de interés, en esta investigación se ha dado prioridad a la gestión interna de la empresa.

En síntesis, el alcance de la presente investigación se limita a los niveles corporativo y corporativo/negocios de Suramericana S.A. como estudio de caso y al equipo de la alta dirección como sujeto cognoscente.

7.2 CONTRIBUCIONES

Las investigaciones en el campo del *Management* o Gerencia³⁰⁰ contribuyen en la medida que sean útiles y originales (Corley y Gioia, 2011). La utilidad científica entendida como *“an advance that improves conceptual rigor or the specificity of an idea and/or enhances its potential to be operationalized and tested”* (Corley y Gioia, 2011). En otras palabras, se trata de aportar o complementar un constructo teórico del campo en el que se inscribe la investigación, contribución que debe dar cuenta del rigor o la especificidad del trabajo realizado. Corley y Gioia (2011) plantean que la utilidad práctica se logra cuando la teoría que emerge de la investigación puede ser directamente aplicadas a los problemas que los gerentes en ejercicio u otros prácticos de la administración.

En este sentido, esta tesis doctoral puede considerarse como útil. En primer lugar, tiene una utilidad en tanto que complementa la noción de conocimiento gerencial que plantean Tanriverdi y Venkatraman (2005). Este complemento se da al caracterizar el conocimiento gerencial en el nivel corporativo como un sistema complejo adaptativo y al comprender su proceso de despliegue. Además, se complementa la perspectiva compleja de la estrategia corporativa planteada por Eisenhardt y Pienzunka (2011), al especificar la manera como las unidades de negocio pueden estar “flojamente acopladas”. Dicho de otra

³⁰⁰ Existen diversas maneras de traducir la palabra *Management*. Para algunos es gestión, para otros administración. En el mundo de los practicantes en Colombia, la gestión está usualmente relacionada con los proyectos o con lo público, la administración con el manejo eficiente de recursos y la gerencia con la práctica que ejercen los directivos de empresas del sector privado. Por esta razón, se prefiere la traducción de Gerencia.

manera, el conocimiento gerencial como CAS, le da un protagonismo a los agentes locales en interacción multinivel, lo que los habilita para participar activamente en las decisiones de la organización, y por ende, la unidad de negocio puede coevolucionar al ritmo del mercado.

La utilidad práctica está dada por la posibilidad e incluso el interés que han manifestado los directivos de Suramericana en aplicar los resultados de la tesis. Esta intención se ha expresado en dos sentidos: en apoyar los diálogos intergerenciales de sinergia para comprender mejor porqué ha sido difícil capturar la sinergia comercial; y, en facilitar la comprensión del conocimiento gerencial dado que el área de gestión de conocimiento no ha encontrado un modelo que le permita gestionarlo de la misma manera como gestiona el conocimiento especializado en seguros y en otras áreas que permiten una mayor codificación. La posibilidad de asumir el conocimiento gerencial como CAS, puede facilitar el tránsito entre modelos de predicción para toma de decisiones hacia maneras de anticipación a partir de identificación de patrones lo que daría mayor flexibilidad a la coordinación de la diversidad de negocios.

Otra de las posibles aplicaciones directas de la tesis puede ser el fortalecimiento de los proyectos como estructuras flexibles temporales que actúan como mecanismos integradores de conocimientos técnicos especializados, lo que facilita la creación o emergencia de un conocimiento gerencial de tipo corporativo. De esta manera es posible aportar a los procesos de innovación tanto de soluciones para clientes como en modelos de gerencia centrados en la descentralización de las decisiones, que puedan ser replicados fácilmente en las distintas unidades de negocio y filiales internacionales.

Entre la utilidad conceptual y la práctica existe una relación circular que constantemente nutre el campo de la gerencia y, en particular el de la estrategia, en tanto las contribuciones teóricas que lo fundaron tienen sus raíces en las realidades organizacionales. Por tanto, esta relación indisoluble es fundamental cuando se realizan investigaciones para este campo, puesto que una buena teoría ayuda a identificar qué factores deben ser estudiados y cómo y por qué están relacionados (Hitt y Smith, 2005).

La originalidad de una contribución teórica en el campo de la gerencia está relacionada directamente con su utilidad, en tanto que, debe ser un aporte que sorprenda por su novedad y posibilidad de aplicación. Corley y Gioia (2011) consideran que la originalidad no se da tanto por el aporte de grandes ideas reveladoras o nuevos conceptos sino por ofrecer una aproximación novedosa que permite integrar el conocimiento existente en un modelo o marco que se considera una manera distinta de entender el fenómeno.

Esta tesis doctoral puede considerarse original no sólo por la utilidad ya explicada, sino también por la utilización de una perspectiva interpretativa de los sistemas complejos adaptativos para comprender el fenómeno del conocimiento gerencial en el nivel corporativo de la estrategia. Adicionalmente, por la construcción de un estudio de caso único sobre una empresa multinegocios colombiana, cuya historia ha influenciado dramáticamente el conocimiento gerencial que exhiben hoy sus directivos.

Otra razón para considerar original esta tesis doctoral es la combinación de métodos de investigación: codificación propia de la teoría fundada, juegos de frontera y restricciones contextuales de segundo orden y, estudio de caso desde una perspectiva compleja. Los juegos de frontera, en particular, se constituyen en una originalidad porque es la primera vez que se utilizan como método de análisis de las interacciones entre agentes.

En la tabla 44 se presentan las contribuciones teóricas, metodológicas y prácticas que se han identificado hasta el momento.

Tabla 44. *Contribuciones*

Tipo de contribución	Contribución
Teóricas	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización del conocimiento gerencial y su proceso de despliegue • Identificación del nivel corporativo/negocios como un nivel de interfase fundamental que permite el flujo de las interacciones entre los responsables de la administración del conjunto de negocios y los responsables por cada una de las unidades de negocio. • Descripción de estructuras organizacionales distintas a la multidivisional que caracterizan a la empresa multinegocios entendida como sistema complejo adaptativo. • Esclarecimiento del concepto de sinergia a través de la identificación de sus inhibidores, facilitadores, tipos de sinergia. • Puntualización de dos tipos adicionales de sinergia según procesos: <i>up</i> y <i>down office</i>.
Metodológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximación multi metodológica al fenómeno de investigación: codificación de teoría fundada, estudio de caso y juegos de frontera. • Perspectiva de análisis desde los sistemas complejos adaptativos desde una aproximación interpretativa. • Construcción de un estudio de caso sobre una empresa líder del sector asegurador colombiano desde la perspectiva de los sistemas complejos adaptativos.
Prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de caso que describe a Suramericana como un CAS cuya influencia de la historia da cuenta de la manera como se gestionan internamente las unidades de negocio. • Caracterización del conocimiento gerencial y su proceso de despliegue, tema de interés para la formación de directivos de Suramericana. • Reconocimiento de formas estructurales integradoras distintas a la estructura multidivisional, de carácter temporal y flexible, que permiten la descentralización de las decisiones. • Identificación de diversos tipos de sinergias en relación con los procesos organizacionales: <i>back</i>, <i>down</i>, <i>up</i>, <i>front office</i> y negocio. • Puntualización de los inhibidores y facilitadores de sinergia según los agentes que enfrentan la dificultad de su captura, desde distintos niveles de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es importante recordar el aporte de grandes teóricos del Management como Hambrick (2005) que al revisar su perspectiva de la alta dirección (*Upper Echelons Theory*) planteaba que las teoría no se trabajan por decisión sino que *“theories emerge, arise, take form, but they are not engineered. Theories are a rarely a product of an intentional effort to “theorize”—at least in my*

experience" (2005, p. 123). Explica el autor que las teorías emergen por la observación astuta de los fenómenos, por la identificación de acertijos, por el desarrollo de un conjunto de ideas preliminares que después la revisión de literatura ayudan a aclarar.

La pretensión de esta tesis no es la creación de teoría, sino más bien, el desarrollo de habilidades y métodos que permitan teorizar sobre las realidades organizacionales, sin perder el sentido de lo humano que las hacen particulares.

7.3 INVESTIGACIONES FUTURAS

El alcance y limitaciones de la presente investigación se constituyen en fuente de ideas para formular problemas de investigación posteriormente.

En primer lugar, sería pertinente desarrollar la misma investigación acerca del conocimiento gerencial en el nivel corporativo/negocios, en el de negocios, en las filiales internacionales e incluso en el nivel supracorporativo (Grupo Sura). Además, el modelo conceptual desarrollado podría emplearse para analizar otras empresas multinegocios del sector servicios, y con otras del sector manufacturero, de manera que puedan establecerse contrastes que enriquezcan el concepto de conocimiento gerencial y su proceso de despliegue a partir de las diferencias, atipicidades y patrones encontrados.

En segundo lugar, es necesario profundizar en las características del conocimiento gerencial corporativo como CAS aquí identificadas. Esto implica profundizar en el carácter de tácito, integrador, colaborativo y relacional que tiene este tipo de conocimiento. Así mismo, en los mecanismos como ruptura de silos de conocimiento y estructuras flexibles temporales.

En tercer lugar, sería conveniente profundizar en estudios acerca de los inhibidores y facilitadores de la sinergia, particularmente de aquellas relacionadas con el conocimiento. Por ejemplo, uno de los inhibidores identificados en Suramericana es la falta de un indicador que mida la sinergia, pues el EVA © mide la generación de valor agregado pero por negocio, pero no hay un indicador cuantitativo que mida la sinergia capturada por el corporativo. Tampoco se identificó un indicador cualitativo que pueda dar cuenta del fortalecimiento del sentido corporativo entre los agentes de los distintos niveles. Por tanto, una investigación pertinente sería la identificación o creación de indicadores como estos.

En cuarto lugar, siendo la estructura otra de las características particulares de la empresa multinegocios, también sería pertinente investigar acerca de los tipos de estructuras, tanto fijas

permanentes como flexibles temporales, que han desarrollado este tipo de empresas en Colombia en su propósito de administrar conjuntamente sus negocios.

En quinto lugar, podrían realizarse investigaciones acerca de las funciones corporativas que no se tuvieron en cuenta en esta tesis doctoral: la gestión externa y la definición del portafolio. Sin embargo, este tipo de investigaciones exigirían el trabajo interdisciplinario con investigadores que tengan los conocimientos y habilidades para desarrollar este tipo de temas.

Finalmente, como investigadora del grupo de investigación La Gerencia en Colombia y en consideración del auge que han tenido las empresas multinegocios, es grande la tarea de investigación acerca de las empresas multinegocios y los equipos de alta dirección en Colombia. Por ejemplo, se justifica la realización de una investigación que caracterice los diferentes tipos de centros corporativos y centros de servicios compartidos que han creado este tipo de empresas. Sería importante poder contrastar empresas multinegocios de diferentes regiones del país, así como el conocimiento gerencial que ellas han desplegado en la administración de sus negocios. De esta manera podría enriquecerse el concepto de gerencia en Colombia.

La reflexión sobre gerencia y conocimiento será una tarea permanente como investigadora, docente y consultora del área de Estrategia. Formar parte de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT y de un grupo de investigación denominado La Gerencia en Colombia, son razones suficientes para dudar, cuestionar y explorar mejores maneras para formar a los futuros administradores de negocios.

“Una complejidad asalta la mente. La mente se inquieta, tiene miedo. De hecho la angustia crónica y esencial del ser humano es el miedo a tener miedo. La complejidad debe ser tratada de algún modo. Ya hemos acordado que el conocimiento es una buena terapia, al menos inicialmente. Según sea el tipo e intensidad de la complejidad, se impone un método u otro para la elaboración de esa representación que llamamos conocimiento. Si la complejidad es lo bastante simple acaso pueda que sirva el método científico”
(Wagensberg, 1985, p. 161)

ANEXOS

Anexo 1. Listado de observaciones de sesiones de planeación

Sesión de Planeación	Fecha	Horas
Sesiones de planeación de seguros	Agosto 16 de 2012	8
Sesiones de planeación de seguros	Agosto 17 de 2012	8
Sesiones de planeación de la ARL	Agosto 21 de 2012	8
Sesiones de planeación de la ARL	Agosto 22 de 2012	8
Reunión de consolidación de planeación de Seguros	Septiembre 27 de 2012	8
Reunión de planeación de Vicepresidencia administrativa	Octubre 22 de 2012	8
Reunión de planeación de vicepresidencias	Octubre 29 de 2012	4
Consolidación de planeación de vicepresidencias	Noviembre 8 de 2012	4
TOTAL	8 Sesiones	56

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Listado de observaciones del comité directivo

Comité Directivo	Fecha	Temas Tratados	Horas
1ª Observación	Agosto 28 de 2012	Evaluación de la Gestión de Proyectos, pasos siguientes para la evaluación externa de TI, asuntos de Presidencia, asuntos varios	2
2ª Observación	Septiembre 25 de 2012	Resultados de DJSI 2012, Centro de Servicios Compartidos, asuntos de Presidencia, asuntos varios	2
3ª Observación	Octubre 8 de 2012	Política de Gestión de Información, nuevo catálogo de servicios, asuntos de Presidencia, asuntos varios	2
4ª Observación	Octubre 23 de 2012	Seguimiento a Proyecto de Rehabilitación, Estados Financieros septiembre 2012, invitación a participar en conmutación pensional, asuntos de Presidencia, asuntos varios	2
5ª Observación	Enero 22 de 2013	Presentación temas de Junta Suramericana enero 30, dinámica divulgación 2013, asuntos de Presidencia	2
6ª Observación	Marzo 5 de 2013	Visita Centro Nacional de Salvamentos (CNS), asuntos de Presidencia, asuntos varios	2
7ª Observación	Abril 8 de 2013	Cifras de cierre de producción y siniestros marzo 2013, asuntos de Presidencia, asuntos varios	2
8ª Observación	Abril 15 de 2013	Informe de gestión 2012 presentado por el Defensor del Consumidor Financiero, asuntos varios	2
9ª Observación	Abril 29 de 2013	Temas relativos a Asesuisa, asuntos de Presidencia	2
10ª Observación	Mayo 14 de 2013	Estado financieros abril de 2013, Efectos de la Reforma Tributaria 2013, asuntos de Presidencia, asuntos varios	2
11ª Observación	Mayo 20 de 2013	Solución empresarial <i>PymeXpress</i> , Estrategia Digital Sura, asuntos de Presidencia, asuntos varios	2
12ª Observación	Junio 17 de 2013	Estados Financieros Mayo, Gestión de Riesgo de Crédito en Reaseguro, asuntos de Presidencia, asuntos varios	2
TOTAL	12 Sesiones		24

Anexo 3. Grupos primarios observados

Grupos primarios ampliados	Fecha	Observaciones	Horas
Grupo primario ampliado	Agosto 8 de 2011	Presentación de 30 minutos, luego observación por 3:30 min	4
Observación grupo primario ampliado	Julio 16 de 2013		4
TOTAL	2 Sesiones		8

Grupo primario VP administrativa	Fecha	Horas
1ª Observación	Marzo 15 de 2013	3
2ª Observación	Marzo 22 de 2013	3
3ª Observación	Mayo 15 de 2013	3
4ª Observación	Mayo 24 de 2013	3
TOTAL	4 Sesiones	12

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Listado de otras observaciones

Otras observaciones	Fecha	Horas
Grupo primario de Vicepresidencia Financiera	Agosto 29 de 2011	2
Observación de presentación de informe de resultados a empleados	Febrero 13 de 2013	3
Observación de <i>Kick off</i> del Programa CRM	Febrero 22 de 2013	2
TOTAL	3 Sesiones	7

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Cronología de entrevistas

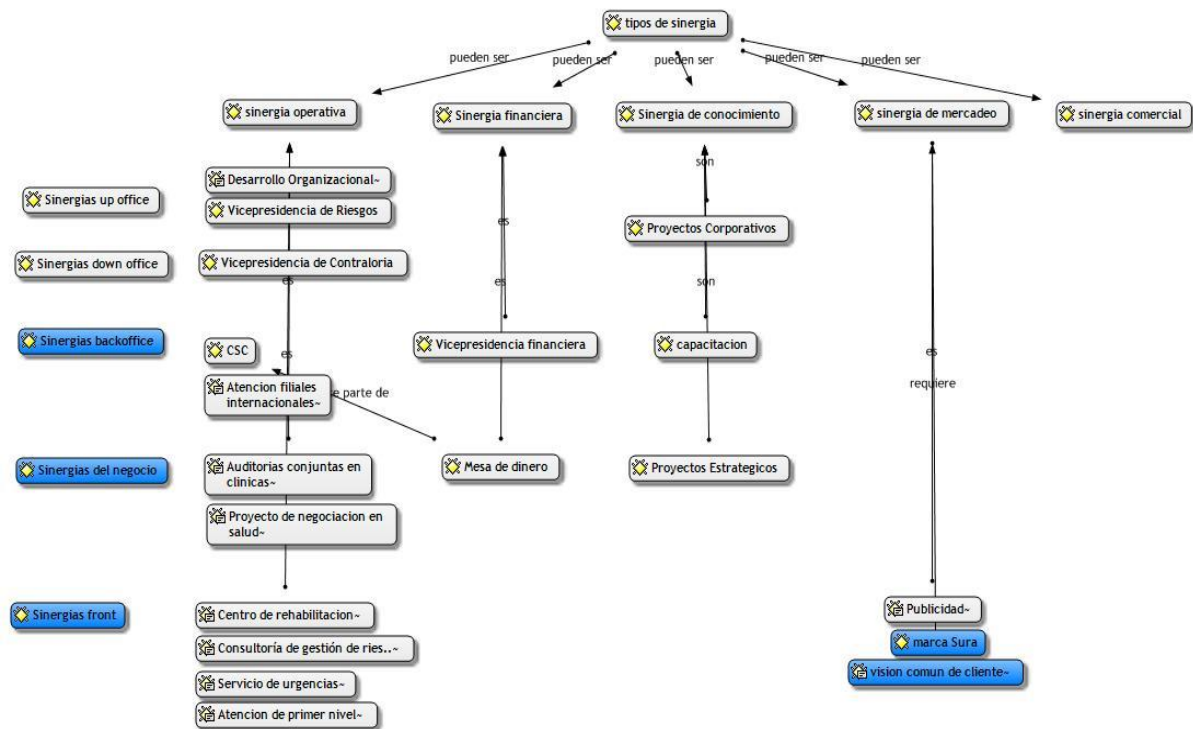
Fecha de entrevista	Duración en horas	Rol	Cargo actual
Enero 17 de 2012	1	CC	Vicepresidente Administrativo
Enero 20 de 2012	2	CC	Independiente, miembro de Juntas Directivas, profesor de Doctorado
Febrero 2 de 2012	1	CC	Directora de Gestión del Conocimiento
Febrero 23 de 2012	1	CC	Gerente de Gestión Humana
Marzo 28 de 2012	1	CC	Directora de Gestión del Conocimiento
Junio 13 de 2012	2	CC	Independiente, miembro de Juntas Directivas, profesor de Doctorado, Ex presidente Suramericana
Septiembre 25 de 2012	1	CN	Vicepresidente de seguros
Septiembre 26 de 2012	1	CC	Vicepresidente Administrativo
Octubre 17 de 2012	1	CC	Vicepresidente internacional
Octubre 30 de 2012	1	CC	Gerente de Gestión Humana
Abril 3 de 2013	2	CC	Gerente de Mercadeo y Vías de Crecimiento
Abril 12 de 2013	3	CC	Independiente, miembro de Juntas Directivas, profesor de Doctorado, Ex presidente Suramericana
Abril 24 de 2013	3		Independiente, miembro de Juntas Directivas, Ex presidente Suramericana
Abril 29 de 2013	1	CC	Líder programa CRM
Septiembre 9 de 2013	1	CC	Analista del CSC
Octubre 29 de 2013	1,5	UN	Presidente de Protección, ex Vicepresidente de Seguridad Social de Suramericana
Noviembre 14 de 2013	2		Presidente del Grupo Argos, ex Presidente de Inversura.
Noviembre 18 de 2013	1,5	CN	Vicepresidente Seguridad Social
Noviembre 19 de 2013	1,5	CC	Vicepresidente Financiero (hasta octubre 31 de 2013)
Noviembre 19 de 2013	1	CC	Vicepresidente de contraloría
Noviembre 20 de 2013	1,5	CC	Gerente de Desarrollo Organizacional
Noviembre 20 de 2013	1	CC	Directora de Proyectos
Noviembre 28 de 2013	1,5	CC	Vicepresidencia de Riesgos
Diciembre 3 de 2013	1	CC	Gerente de Mercadeo y Vías de Crecimiento
Diciembre 16 de 2013	2	CC	Presidente
25 entrevistas	37,5		

Fuente: Elaboración propia

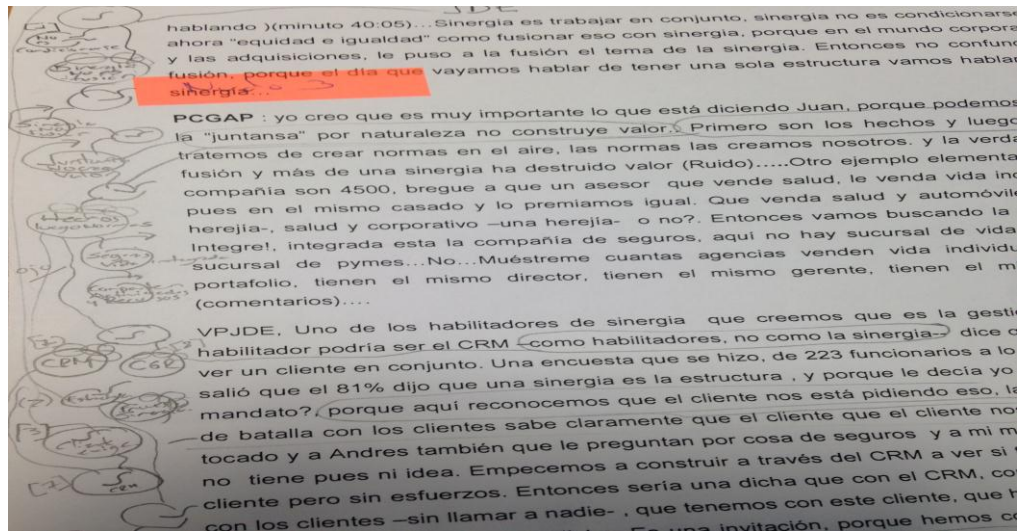
Anexo 6. Listado de documentos confidenciales revisados

Nombre	Autoría	Fecha entrega	Tipo de archivo	Número de páginas
Marca Sura	DO	2011	<i>Powerpoint</i>	7
Grupos Primarios	GH	Mayo 2012	<i>PDF</i>	9
Cuadro directivo Sura	GH	Junio 2012	<i>Word</i>	1
Actas comité directivo (12)	DO	Agosto 2012 a agosto 2013	<i>Word</i>	36
Direccionamiento Estratégico Suramericana	DO	2012	<i>Powerpoint</i>	8
Presentación <i>kick-off</i> Programa CRM	MVC	Febrero 2013	<i>PDF</i>	78
Metodología y equipos CRM	MVC	Febrero 2013	<i>PDF</i>	19
Estructura Inversura antes 2006	DO	Abril 2013	<i>Powerpoint</i>	1
Mails enviados por analistas (2)	GC	Abril y septiembre 2013	<i>Word</i>	2
Seguimiento CRM Junio 2013	Programa CRM	Junio 2013	<i>Powerpoint</i>	33
CSC Suramericana	VPA-DO	Julio 2013	<i>Powerpoint</i>	42
Informe Cultura Sura	Etnológica-Consultores	Julio 2013	<i>PDF</i>	138
Mapa de estilos de pensamiento equipo directivo	GH	Julio 2013	<i>PDF</i>	6
Modelo <i>Thuoper Betesa</i> (estilos de pensamiento)	<i>Modelo Thuoper Best Talents Analysis-Betesa™</i> Consultores	Julio 2013	<i>PDF</i>	19
Organigrama áreas de apoyo	GH	Julio 2013	<i>PDF</i>	6
Proyectos Suramericana	DO	Agosto 2013	<i>Powerpoint</i>	21
Características directivos	Equipo alta dirección	Septiembre 2013	<i>Excel</i>	1
Portafolio de proyectos 2012 y 2013	DO	Noviembre 2013	<i>Excel</i>	2
Planeación 2013	DO	2013	<i>Powerpoint</i>	32
Planeación Vicepresidencia Administrativa (VPA)2013	VPA	2013	<i>Powerpoint</i>	14
TOTAL			25 fuentes documentales	475

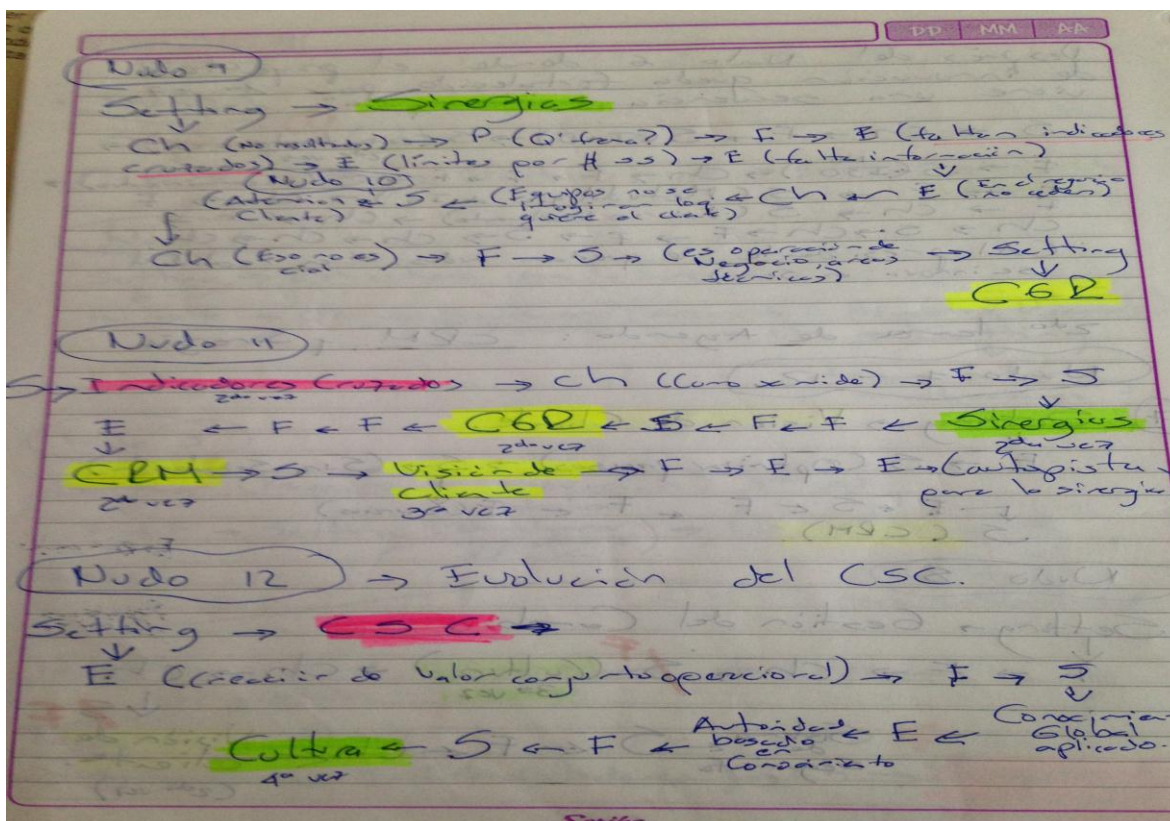
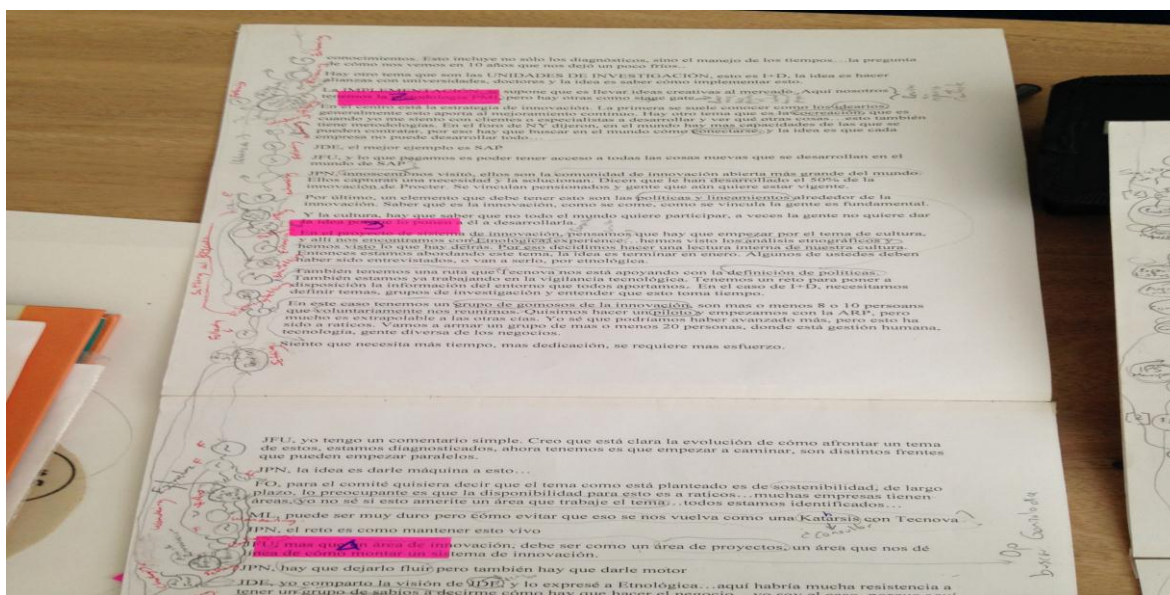
Anexo 8. Ejemplo de red utilizada para la codificación selectiva



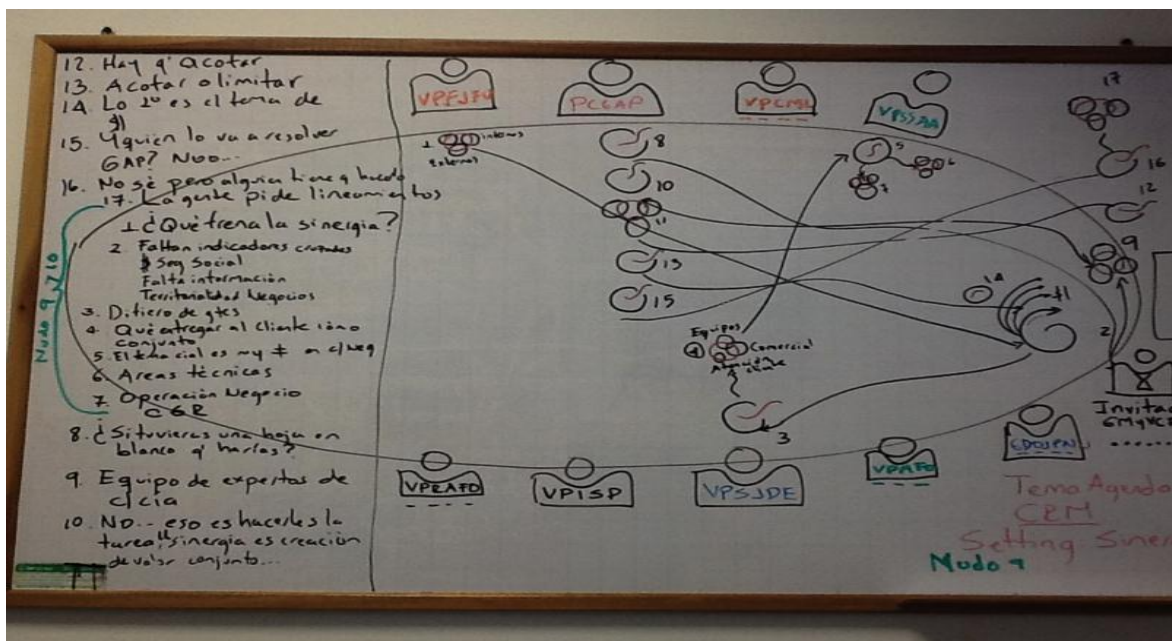
Anexo 9. Ejemplo de identificación de juegos de frontera



Anexo 10. Ejemplo de identificación de “nudos” en la discusión



Anexo 11. Ejemplo de reconstrucción de interacciones entre EAD en sesión del 8 de noviembre de 2012.



Anexo 12. Ejemplo de narración realizada para reforzar el análisis por proceso.



REFERENCIAS

- Abell, D. (1980). *Defining The Business: The Starting Point Of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall.
- Aktouf, O. (2001). *La administración: entre tradición y renovación*. Santiago de Cali, Artes gráficas Universidad del Valle
- Alvarez, V. (2003). De las sociedades de negocios al "Sindicato Antioqueño". Un camino centenario. In C. Dávila L. de Guevara (Ed.), *Empresas y Empresarios en la Historia de Colombia: Siglos XIX-XX*. (Vol. I). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What Are Dynamic Capabilities And Are They A Useful Construct In Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
- Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10(3), 216-232.
- Anderson, R., Crabtree, B., Steele, D., & McDaniel, R. (2005). Case Study Research: The View from Complexity Science. *Qualitative Health Research*, 15(5), 669-685.
- Annual International Conferences. (2013). Retrieved septiembre 23, 2013, from <http://strategicmanagement.net/conf/annual.php>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. USA: Mc Graw Hill.
- Audi, R. (1999). *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. Cambridge, USA: Cambridge University Press.
- Axelrod, R., & Cohen, M. (2000). *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*. New York: Basic Books.
- Axelrod, R., & Cohen, M. (2000). *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*. New York, USA: Basic Books (kindle edition).
- Bantas, H. (2011). *Understanding Kant: Concepts and Intuitions*. Melbourne, Australia: Reluctant Geek.
- Barnard, C. (1938). *The Functions Of The Executive*. Boston, USA: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Betesa. (2010). Modelo Thuoper Best Talents Analysis-Betesa (™): Suramericana.
- Bilhuber-Galli, E. (2011). *Building Social Capital in a Multibusiness Firm: Lessons from a Case Study*. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag.
- Bingham, C., & Eisenhardt, K. (2011). Rational Heuristics: The 'Simple Rules' that Strategists Learn From Process Experience. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1437-1464. doi: 10.1002/smj.965
- Bititci, U., Turner, T., Mackay, D., Kearney, D., Parung, J., & Walters, D. (2007). Managing synergy in collaborative enterprises. *Production Planning & Control*, 18, 454-465. doi: 10.1080/09537280701494990
- Blackburn, S. (Ed.) (2005).
- Blaikie, N. (2007). *Approaches to Social Enquiry*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Boisot, M. (1998a). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage In the Information Economy* (Kindle ed.). New York, USA: Oxford University.
- Boisot, M. (1998b). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage In the Information Economy*
- Boisot, M. (2005). Exploring the Information Space: a strategic perspective on information systems. In D. Rooney, G. Hearn & A. Ninan (Eds.), *Handbook of the Knowledge Economy* (pp. 178). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Boisot, M. (2011). Knowledge Management and Complexity. In P. Allen, S. Maguire & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. London, UK: SAGE.
- Boisot, M., & Canals, A. (2004). Data, information and knowledge: have we got it right? *Journal of Evolutionary Economics*, 14(1), 43-67. doi: 10.1007/s00191-003-0180-9
- Boisot, M., & Child, J. (1999). Organizations as Adaptive Aystems in Complex Environments: The Case of China. *Organization Science*, 10(3), 237-252.
- Boisot, M., Child, J., & Redding, G. (2011). Working the System. *International Studies of Management & Organization*, 41(1), 62-95. doi: 10.2753/IMO0020-8825410103
- Bourgeois, L. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39. doi: 10.5465/AMR.1980.4288844
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, UK: Heinemann Educational Books.
- Byrne, J. A., & Gerdes, L. (2005). The Man Who Invented Management. *Business Week*, 96-106.
- Calderón, G. (2010). *La investigación en administración en Colombia*. Medellín Ascolfa.

- Campuzano, J., & Rivas, L. M. (2013). *Estudios realizados sobre Suramericana S.A. 1945-2003. Estado del arte*. Universidad EAFIT
- Suramericana. Medellín.
- Capra, F. (2002). *Las conexiones ocultas*. Barcelona, Spain: Anagrama.
- Castro, E. (2011). *Diccionario Foucault: temas, conceptos y autores*. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno Editores.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, USA: MIT Press.
- Chandler, A. (1991). The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm. *Strategic Management Journal*, 12, 31-50.
- Chatterjee, S. (2007). Why Is Synergy so Difficult in Mergers of Related Businesses? *Strategy & Leadership*, 35(2), 46-52. doi: 10.1108/10878570710734534
- Checkland, P. (1993). *Pensamiento de sistemas*. México: Grupo Noriega Editores.
- Chia, R., & Holt, R. (2008). On Managerial Knowledge. *Management Learning*, 39(2), 141-158.
- Child, J., & Ihrig, M. (2013). *Knowledge, Organization & Management Building on the Work of Max Boisot*
- Christensen, R., Andrews, K., & Bower, J. (1973). *Business Policy text and cases*.
- Conner, K., & Prahalad, C. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Corley, K., & Gioia, D. (2011). Building Theory about Theory Building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32.
- Corsi, G., Esposito, E., Baraldi, C., & Luhmann, N. (1996). *Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. Mexico, DF: Universidad Iberoamericana.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage* (Third Edition ed.): Cengage Learning.
- Denscombe, M. (2007). *The Good Research Guide For small-scale social research projects*
- Dinámica. (2012). Reseña histórica. Retrieved 9 de marzo de 2013, 2013, from http://www.dinamicaips.com.co/paginas/paginas_Internas/nuestraCompania.aspx

- Dinero. (2013). Las empresas familiares son mayoría. <http://www.dinero.com>, 2014. Retrieved from Dinero website: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/las-empresas-familiares-mayoria/178738>
- Dragoni, L. T. P. R. J., & Oh, I. S. (2009). Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies. *Academy of Management Journal*, 54(4), 731-743.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management* (Kindle ed.). New York, USA: Harper Collins (kindle edition).
- Drucker, P. (1967). *The Effective Executive* (Kindle ed.). New York, USA: Harper Business Essentials (kindle edition).
- Drucker, P. (1974). *La Gerencia de Empresas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- Drucker, P., & Maciariello, J. (2009). *Management Revised Edition*
- Dunphy, S., & Hoopes, J. (2002). Chester Barnard: Member of the "elite"? *Management Decision*, 40(10), 1024-1028.
- Dyer, J., Kale, P., & Singh, H. (2004). When to ally & When to acquire. *HARVARD BUSINESS REVIEW*.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi: 10.5465/AMR.1989.4308385
- Eisenhardt, K., & Galunic, C. (2000). Coevolving. At last, a Way to Make Synergies Work. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 78(1), 91-101.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. doi: 10.5465/AMJ.2007.24160888
- Eisenhardt, K., & Pienzunka, H. (2011). Complexity Theory and Corporate Strategy. In P. Allen, S. Maguirey & B. McElvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 506-523). London, UK: SAGE.
- Ellis, N., & Hopkinson, G. (2010). The Construction of Managerial Knowledge in Business Networks: Managers' Theories About Communication. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 413-424. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.08.011
- empresariosaldia.co. (2013). Suramericana presta a responder los retos del entorno. *Empresarios al día*. Retrieved Marzo 20 de 2013, 2014, from http://www.empresariosaldia.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2581&Itemid=2598

- EnlaceOperativo. (2013). Reseña histórica. Retrieved Marzo 22 de 2013, from <http://www.enlaceoperativo.com/quienes-somos/resena-historica>
- Escobar, A. A. H., & Fonnegra, C. M. (1997). *Parámetros generales para el diseño de un sistema de control en una organización. Universidad EAFIT, Especialización en Control Organizacional, Medellín.*
- Espinosa, A., & Porter, T. (2011). Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches. *The Learning Organization*, 18(1), 54-72. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1108/09696471111096000>
- Etnologica. (2013). Investigación de la cultura y el ambiente de innovación en Sura: Suramericana.
- Fernández, S. (1997). *Fenomenología de Husserl: Aprender a ver.* Bogotá, Colombia.
- Ferrater Mora, J. (2004). *Diccionario de filosofía.* Barcelona, Spain: Ariel.
- Firestone, J. (2003). *Enterprise Information Portals and Knowledge Management.* Burlington, Ma, USA: Butterworth-Heinemann Elsevier Science.
- Firestone, J. (2003). *Enterprise Information Portals and Knowledge Management.* Burlington, Ma, Us: Butterworth-Heinemann Elsevier Science.
- Firestone, J., & McElroy, M. (2003). *Key Issues in the New Knowledge Management.* Burlington, MA, USA: Butterworth-Heinemann Elsevier Science.
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research* (2nd edition ed.). London: SAGE.
- Freeland, R. (1996). The Myth of the M-Form? Governance, Consent and Organizational Change. *American Journal of Sociology*, 102(2), 483-526.
- Fu, X. (2012). Foreign Direct Investment and Managerial Knowledge Spillovers through the Diffusion of Management Practices. *Journal of Management Studies*, 49(5), 970-999. doi: 10.1111/j.1467-6486.2011.01036.x
- Fu, X. (2012). Foreign Direct Investment and Managerial Knowledge Spillovers through the Difussion of Management Practices. *Journal of Management Studies*, 49(5), 970-999.
- Fuller, S. (2005). Social Epistemology: Preserving the integrity of knowledge about knowledge. In D. Rooney, G. Hearn & A. Ninan (Eds.), *Handbook on the Knowledge Economy* (pp. 67-79). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A content Analysis of 26 years of Strategic Management Research.

International Journal of Management Reviews, 10(1), 1-23. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x

- Furth, H. (1989). La Teoría Piagetiana del Conocimiento. In H. Silverman (Ed.), *Piaget, La Filosofía y las Ciencias Humanas*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García, R. (2007). *Sistemas complejos*. Barcelona, Spain: Gedisa.
- Gazell, J. (1970). Authority-Flow Theory and the Impact of Chester Barnard. *California Management Review*, 13(1), 68-74.
- Gehani, R. (2002). Chester Barnard's "executive" and the knowledge-based firm. *Management Decision*, 40(10), 980-991.
- Gell-Mann, M. (1994). Complex Adaptive Systems. In G. Cowan, D. Pines & D. Meltzer (Eds.), *Complexity: Metaphors, Models, and Reality* (Vol. XIX). Santa Fe, NM, USA: Addison-Wesley.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603-625.
- Gilpin, D., & Murphy, P. (2008). *Crisis Management in a Complex World*. New York, USA: Oxford University Press.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (2007). *Composing Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Gómez, J. C. (2004). *Suleasing Internacional S.A. Estrategia de Internacionalización*. Universidad de Los Andes, Maestría en Administración de empresas. Bogotá: Universidad de Los Andes.
- Goold, M., & Campbell, A. (1998). Desperately Seeking Synergy. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 76(5), 131-143.
- Goold, M., & Luchs, K. (2003). Why diversify? Four decades of Management Thinking. In D. Faulkner & A. Campbell (Eds.), *The Oxford Handbook of Strategy: Corporate Strategy* (Vol. II, pp. 18-42). New York, USA: Oxford University Press.
- Gopalakrishna, K., & Goldsmith, R. (2006). Calibrating Managerial Knowledge of customer feedback measures: a conceptual model. *Marketing Theory*, 6(2), 223-243.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Grant, R., & Jordan, J. (2012). *Foundations of Strategy*: Wiley John and Sons.

- Gratton, L. (2014). The Corporation or the Future. *Business Strategy Review*. http://bsr.london.edu/lbs-article/822/index.html?_cldee=c2lsdmhLnBvbmNIQGhIYy5jYQ%3d%3d
- Grbich, C. (2007). *Qualitative Data Analysis. An Introduction*. London, UK: SAGE.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (1st ed., pp. 105-117). California, USA: SAGE.
- Guber, R. (2001). *La etnografía, método, campo y reflexividad*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Hafsi, T., & Thomas, H. (2005). The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick. *European Management Journal*, 23(5), 507-519.
- Hambrick, D. (2005). Upper Echelons Theory: Origins, Twists and Turns, and Lessons learned. In K. Smith & M. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (Kindle ed., pp. 109-127). New York, USA: Oxford University Press.
- Hambrick, D. (2007). Upper Echelons Theory: an Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. doi: 10.5465/AMR.2007.24345254
- Hambrick, D., & Cannella, A. (2004). CEOs Who Have COOs: Contingency Analysis of an Unexplored Structural Form. *Strategic Management Journal*, 25(10), 959-979. doi: 10.2307/20142172
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. doi: 10.5465/AMR.1984.4277628
- Hecker, A. (2012). Knowledge Beyond the Individual? Making Sense of a Notion of Collective Knowledge in Organization Theory. *Organization Studies*, 33(3), 423-445. doi: 10.1177/0170840611433995
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden: Wiley-Blackwell.
- Herragro. (2012). Herragro. Retrieved Mayo 1, from http://www.herragro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=45&lang=es
- Hill, C. (1994). Diversification and Economic Performance: Bringing Structure and Corporate Management Back into the Picture. In R. Rumelt, D. Schendel & D. Teece (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda* (pp. 297-321). Boston, USA Harvard Business School.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. . Mexico

Thomson.

Hitt, M., & Smith, K. (2005). Introduction: The Process of Developing Management Theory. . In K. Smith & M. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. Oxford: Oxford University Press.

Holland, J. (1992a). Complex Adaptive System. *Daedalus*, 121(1), 17-30.

Holland, J. (1992b). Complex Adaptive Systems. *Daedalus*, 121(1), 17-30.

Ichijo, K. (2007). Enabling Knowledge-Based Competence of a Corporation. In K. Ichijo & I. Nonaka (Eds.), *Knowledge Creation and Management. New Challenges for Managers* (pp. 83-96). Oxford, UK: Oxford University Press.

. Informe Anual 2012. (2013). Medellín, Colombia: Grupo Sura.

Informe corporativo. (2012). Retrieved 29 de julio, 2012, from

<http://www.gruposuramericana.com/Paginas/Relacion/InformacionAccion.aspx>

Jackson, M. (2000). *Systems Approaches to Management*. New York, USA: Kluwer/Plenum.

James. (2012). The Evolutionary Vision of Erich Jantsch. Retrieved from erichjantsch.blogspot.com

Jaramillo, R. L., & Villegas, L. J. (1994). *Compañía Suramericana de Seguros 1944-1994*. Suramericana.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7 ed.). Madrid: Pearson.

Johnson, P., & Duberley, J. (2000). *Understanding Management Research. An Introduction to Epistemology*. London: SAGE.

Juarrero, A. (2002). Nonequilibrium Thermodynamics. In A. Juarrero (Ed.), *Dynamics in Action: Intentional Behavior as a Complex System*. Cambridge, MA, USA: The MIT Press.

Kakabadse, N., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75-91. doi: 10.1108/13673270310492967

Kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2001). From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets. *Knowledge & Process Management*, 8(3), 137-154. doi: 10.1002/kpm.120

Knoll, S. (2008). Cross-Business Synergies.

- Krings, H., Baumgartner, H., & Wild, C. (1979). *Conceptos fundamentales de filosofía* (Vol. 3). Barcelona: Herder.
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Laihonen, H. (2006). Knowledge flows in self-organizing processes. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 127-135. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1108/13673270610679417>
- Lamberton, D. (2005). *Information Sharing*. En D. Rooney, G. Hearn, & A. Ninan, *The handbook on Knowledge Economy*. Chentenhalm.
- Lareo, L. (2007). Ciencia de la complejidad. Modelaje y simulación multiescala y ciencias nano-bio-info-cogno. In C. Maldonado (Ed.), *Complejidad: ciencia, pensamiento y aplicación* (pp. 67-69). Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10(1), 1-26.
- Lewin, A., & Volberda, H. (1999). Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- Locke, J. (1689). *An Essay Concerning Human Understanding*. London, UK.
- Londono-Correa, D. (2002). *Caracterización del centro corporativo en el Sindicato Antioqueño*. (Maestría en Ciencias de la Administración), Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Londono-Correa, D. (2003). Las Funciones Corporativas en el Grupo Empresarial Antioqueño durante la última década del Siglo XX. *AD MINISTER*, 26-42.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento educativo*. Barcelona, Spain: Anthropos.
- Lundberg, C., & Young, C. (2005). *Foundations for Inquiry*. Stanford, USA: Stanford University Press.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 80(5), 86-92.
- Maldonado, C. (2005). Complejidad y Ciencias Sociales: el problema de la medición de los sistemas sociales humanos. In C. Maldonado (Ed.), *Complejidad de las ciencias y ciencias de la complejidad* (pp. 15-56). Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Maldonado, C. (2007). Complejidad y evolución. In C. Maldonado (Ed.), *Complejidad: ciencia, pensamiento y aplicaciones*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.

- Mandeville, T. (2005). Collaboration and the network form of organization in the new knowledge-based economy. In D. Rooney, G. Hearn & A. Ninan (Eds.), *Handbook on Knowledge economy*. Chentenhalm, UK.
- Marquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA Eafit*, 30-47.
- Marshall, C., & Gretchen, R. (2011). *Designing Qualitative Research* (Kindle ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Martin, J., & Eisenhardt, K. (2003). Cross-Business Synergy: Recombination, Modularity and the Multi-Business Team. *Academy of Management*, 1-6. doi: 10.5465/AMBPP.2003.13793226
- Martin, J., & Eisenhardt, K. (2010). Rewiring: Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 265-301. doi: 10.5465/AMJ.2010.49388795
- Maverick. (2014). Complex Adaptive Systems. Retrieved Marzo 26 de 2014, 2014, from <http://www.maverickandboutique.com/complex-adaptive-systems/>
- McElroy, M., & Firestone, J. (2003). *The New Knowledge Management*. Boston, MA, USA: Butterworth-Heinemann Elsevier Science.
- Medlin, C. (2012). Peter Drucker's Ontology: understanding business relationships and networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 513-520.
- Melo, J. (2008). *Montaigne en el día del maestro*. Paper presented at the Montaigne en el día del maestro, Universidad EAFIT.
- Merali, Y., & Allen, P. (2011). Complexity and Systems Thinking. In P. Allen, S. Maguire & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE handbook of Complexity and Management*. London, UK: SAGE.
- Merriam-Webster. (2014). Holding Company. from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/holding-company>
- Midgley, G. (2000). *Systemic Intervention: Philosophy, Methodology and Practice*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Minsalud. (2012). Encuesta de evaluación de los servicios de las Entidades Promotoras de Salud (EPS). Retrieved Mayo 29, 2014
- Minsalud. (2013). Glosario:ARP. Retrieved Mayo 13, 2013
- Minsalud. (2014). Glosario:EPS. from <http://www.pospopuli.minsalud.gov.co/pospopuli/Glosario/tabid/738/FilterID/5129/Default.aspx>

- Mintzberg, H. (1973). A new look at the chief executive's job. *Organizational Dynamics*, 1, 20-31.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives Designing Effective Organizations*.
- Mintzberg, H. (2005). Developing Theory about the Development of Theory. In K. Smith & M. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management*. Oxford Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2007). *Safari a la Estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico* (Oklander, Trans. 1st ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berret Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. p.400.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465-499. doi: 10.2307/256075
- Mitchell, M. (2009). *Complexity a guided tour* (Kindle ed.). New York, USA: Oxford University Press.
- Morin, E. (1988). *El Método 3. El conocimiento del conocimiento* (1st ed.). Madrid, Spain: Cátedra.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, Spain: Gedisa.
- Morin, E. (2006). *El Método 3. El conocimiento del conocimiento* (5th ed.). Madrid, Spain: Cátedra.
- Morse, J. (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Medellín : Universidad de Antioquia.
- Mosterín, J. (2006). *Aristóteles*. Madrid: Alianza.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2007). What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955. doi: 10.2307/20141958
- Newbert, S. L. (2007). Empirical Research On The Resource-Based View Of The Firm : An Assessment And Suggestions For Future Research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146. doi: 10.1002/smj
- Nickerson, J., & Zenger, T. (2004). A Knowledge Based Theory of the Firm-The Problem Solving Perspective. *Organization Science*, 15(6), 617-632.
- Nicolescu, B. (1996). *Manifiesto de la Transdisciplinariedad*. Mexico: Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, A.C.
- Nonaka, I., & Ichijo, K. (2007). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Mexico: Oxford University Press.

- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge Based Firm*. New York, USA: Palgrave MacMillan.
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652. doi: 10.1287/orsc.1080.0412
- Novicevic, M., Hensch, T., & Wren, D. (2002). "Playing by ear" . . . "in an incessant din of reasons": Chester Barnard and the history of intuition in management thought. *Management Decision*, 40(10), 992-1002. doi: 10.1108/00251740210452854
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, Spain: Deusto.
- Park, B. (2010). What matters to managerial knowledge acquisition in international joint ventures? High Knowledge acquirers versus low knowledge acquirers. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(1), 55-79. doi: 10.1007/s10490-008-9111-6
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Pavón, J., López-Paredes, A., & Galán, J. (2012). Modelo basado en agentes para el estudio de los sistemas complejos. *Novática*, 218, 13-18.
- Pettigrew, A. (2001). Management Research After Modernism. *British Journal of Management*, 12(S1), 61-70. doi: 10.1111/1467-8551.12.s1.8
- Pillay, H. (2005). Knowledge and Social Capital In D. Rooney, G. Hearn & A. Ninan (Eds.), *Handbook on the Knowledge Economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Ponce, S., & Dueñas, H. (2010). Conocimiento y Empresa. In S. Arcand, R. Muñoz, J. Facal & J.-P. Dupuis (Eds.), *Sociología de la Empresa: del marco histórico a las dinámicas internas*. Bogotá, Colombia: Siglo del Hombre.
- Ponce, S., & Dueñas, H. (2010). *Conocimiento y Empresa*. En S. Arcand, R. Muñoz, J. Facal, & Dupuis, *Sociología de la Empresa: del marco histórico a las dinámicas internas*.
- Porter, M. (1980). How Competitive Forces Shape Strategy. *McKinsey Quarterly*, Spring(2), 34-50.
- Porter, M. (1995). De ventaja competitiva a estrategia corporativa. In J. Bower (Ed.), *Oficio y Arte de la Gerencia* (pp. 55-89). Bogotá, Colombia: Norma.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es estrategia? *Clase empresarial*, 45, 81-92.

- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 86(1), 78-93.
- Powell, T., Lovallo, D., & Fox, C. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386. doi: 10.1002/smj.968
- Prahalad, C. (1976). Strategic Choices in diversified MNC's. *HARVARD BUSINESS REVIEW*(July-August), 67-78.
- Prahalad, C., & Bettis, R. (1986). The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Prahalad, C., & Doz, Y. (1980). Strategic Management of a Diversified Multinational Corporations. In A. Negandhi (Ed.), *Functioning of the Multinational Corporation A Global Comparative Study*. New York, USA: Pergamon Press.
- Prahalad, C., & Doz, Y. (2003). The Rationale for Multi-SBU Companies. In D. Faulkner & A. Campbell (Eds.), *The Oxford Handbook of Strategy* (Vol. II Corporate Strategy). Oxford: Oxford University Press.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 79-91.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5-14. doi: 10.1002/dir.20015
- Quinn, J. B. (1986). Strategic change : " Logical Incrementalism ". *Sloan Management Review*. RAE. (Ed.) (2001) (Vigésima segunda ed.). Madrid: Espasa Calpe.
- Richardson, K., & Cilliers, P. (2001). What Is Complexity Science? A View from Different Directions. *Emergence*, 3(1), 5-23.
- Richardson, K., & Cilliers, P. (2001). *What is Complexity Science? Emergence*, 3(1), 5-23, 24.
- Rivas, L. (2013). *Decisiones corporativas: ilusiones de la sinergia y horizontes de la complejidad*. Bogotá: en proceso de publicación.
- Rivas, L. M. (2011). *Decisiones Estratégicas: Una aproximación desde el pensamiento complejo*. (Maestría en Ciencias de la Administración Trabajo de grado), Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Rivas, L. M. (2013a). *Decisiones corporativas: ilusiones de la sinergia y horizontes de la complejidad*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

- Rivas, L. M. (2013b). Retos y sinergias de las empresas multinegocios. *Multidisciplinary Business Review*, 1(6), 18.
- Rooney, D., Hearn, G., & Ninan, A. (2005). *The Handbook on Knowledge Economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy, a Research Agenda*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- SFI. (2012). Complexity research expanding the boundaries of science:. Retrieved 1 de Agosto, 2012, from <http://www.santafe.edu>
- Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid, Spain: Aguilar.
- SMS. (2010). Corporate Strategy and Governance. Retrieved Octubre 1 2010, from http://strategicmanagement.net/ig/corporate_strategy.php
- Steiner, L. (2009). Actor-Network Theory and Autopoeisis: A new Perspective on Knowledge Management. In D. Jemielniak & J. Kociatkiewicz (Eds.), *Handbook of Research on Knowledge Intensive Organizations* (pp. 67-79). Hershey, USA: IGI Global Snippet.
- Stern&StewartCo. (2002). Value Creation in the Chemical Industry. http://www.sternstewart.com/files/39_studie_value_creation_in_chemical_industry.pdf
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Strauss, A. y. C. J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada (en español. La original fue publicada por SAGE en 1998 ed.)*. Medellín: Universidad de Antioquia. p. 53.
- Stuart, T., & Podolny, J. (1996). Local Search and the Evolution of Technological Capabilities. *Strategic Management Journal*, 17, 21-38.
- Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Suramericana. (2004). *Suramericana. 60 años de compromiso con la cultura*. Medellín: Villegas Editores.
- Suramericana. (2009). Historia. Retrieved 9 de marzo 2013, from <http://www.sura.com/Corporativo//Paginas/QuienesSomos/Historia.aspx>
- Suramericana. (2011). Mapa de equipo directivo-estilos de pensamiento comité directivo: Gestión Humana Suramericana.

- Suramericana. (2012a). *Centro de servicios compartidos (CSC)*. Comité directivo. Presentación a comité directivo. Suramericana. Medellín, Colombia.
- Suramericana. (2012b). *Direccionamiento Estratégico*. Retrieved Febrero 11, 2014, from http://www.gruposuramericana.com/informe_anual/2012/es/Direccionamiento_Estrategico.html
- Suramericana. (2013). *Direccionamiento Estratégico 2013*. Suramericana. Medellín, Colombia.
- Suramericana. (2014). *Divulgación de Planeación a empleados (G. d. d. organizacional, Trans.)*. Medellín, Colombia: Suramericana.
- Sveiby, K.-E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 344-358. doi: 10.1108/14691930110409651
- Synapsis. (2012). *Estudio de satisfacción de servicio interno CSC Suramericana 2012: Suramericana*.
- Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97-119. doi: 10.1002/snij.4.15
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1437-1461. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x
- Toro, I. (2009). *Epistemología General y Filosofía de las Ciencias Sociales: Un aporte a la Epistemología de la Administración*. Documento de Clase de Epistemología en la Maestría en Ciencias de la Administración Universidad Eafit. Universidad Eafit. Medellín, Colombia.
- Trott, P., & Hoecht, A. (2009). Innovation Risks of Outsourcing within Knowledge Intensive Business Services. In D. Jemielniak & J. Kociatkiewicz (Eds.), *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations* (pp. 47-66). Hershey, PA, USA: IGI Global Snippet.
- Unidad-de-Conocimiento. (2012). *Unidad de Conocimiento*. Retrieved 9 de marzo 2013, from <http://unidaddeconocimiento.com/index.php/que-es-uc>
- Velez-Castiblanco, J. (2011). *Boundary games: A language and intention based framework for boundary critique*. Paper presented at the 55th Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences, Hull, UK.
- Velez-Castiblanco, J. (2012a). *Intention on Intervention: A Philosophical, Theoretical and Empirical Exploration*. (Doctor of Philosophy in Management Doctoral), Victoria University of Wellington.

- Velez-Castiblanco, J. (2012b). *Stretching the concept of Boundary in Boundary Critique*. Paper presented at the 56th Annual Meeting of the International Society for the Systems Science, San Jose, CA, USA.
- Velez-Castiblanco, J. I. (2011). *Boundary games: A language and intention based framework for boundary critique*. Paper presented at the 55th Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences 2011, Hull.
- Velez-Castiblanco, J. I. (2012). *Intention on Intervention: A Philosophical, Theoretical and Empirical Exploration*. (Doctor of Philosophy in Management Doctoral), Victoria University of Wellington, Victoria University of Wellington.
- von Krogh, G., & Roos, J. (1994). An Essay On Corporate Epistemology. *Management*, 15, 53-71.
- Wagensberg, J. (1985). *Ideas sobre la complejidad del mundo*. Barcelona: Tusquets Editores.
- Wallerstein, I. (2004). *The Uncertainties of Knowledge*. USA: Temple University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R. (2003). Organizational Structure. In D. Faulkner & A. Campbell (Eds.), *The Oxford Handbook of Strategy: Corporate Strategy* (Vol. II, pp. 319-348). New York, USA: Oxford University Press.
- Williamson, O. (1994). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. In R. Rumelt, D. Schendel & D. Teece (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda* (pp. 636). Boston, USA: Harvard Business School.
- Wilson, D., & Sperber, D. (1995). *Relevance: Communication and Cognition*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Wilson, D., & Sperber, D. (2002). Relevance Theory *UCL Working Paper in Linguistics* (Vol. 14, pp. 249-287): UCL Working Paper in Linguistics.
- Yin, R. (2009a). *Case Study Research Design and Methods* (Kindle ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Yin, R. (2009b). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. V). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.